

Burnout e o Ambiente Organizacional no Setor Público: Estudo de Caso na Administração Pública Portuguesa

Nome: Constanza do Val de Moura Abdalla

Orientadora: Prof.^a Doutora Sónia P. Gonçalves

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão e Políticas Públicas

Lisboa
2020

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Folha de Rosto

Burnout e o Ambiente Organizacional no Setor Público: Estudo de Caso na Administração Pública Portuguesa.

Constanza do Val de Moura Abdalla

Orientador: Prof.^a Doutora Sónia P. Gonçalves

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão e Políticas Públicas

Presidente: Doutor João Manuel Ricardo Catarino, Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais: Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Doutor José Manuel Guimarães de Magalhães, Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Doutora Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientadora.

Lisboa
2020

Agradecimentos

As vitórias e conquistas que temos na vida são somatórias diárias. Acredito que tudo que conseguimos traz o peso invisível das nossas escolhas e renúncias. Acredito também que nada se conquista sozinho e por isso tenho muito a agradecer a todos que fizeram essa etapa possível ao aliviarem a minha caminhada com apoio, amor, ensinamentos e orientações.

Agradeço a Portugal por me receber. Agradeço ao meu querido Brasil pela essência.

Agradeço a Universidade de São Paulo e a Escola de Artes, Ciências e Humanidades por me abrirem o horizonte do conhecimento acadêmico e das políticas públicas.

Agradeço a Universidade de Lisboa e o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas pela oportunidade e por me ensinarem o verdadeiro significado da palavra resiliência.

Agradeço a todos os professores de MGPP - em especial ao coordenador do curso - e aos colegas de mestrado - em especial a comunidade brasileira e a representante de turma - pela trajetória acadêmica de muitos frutos, trocas, ajudas e aprendizados.

Agradeço aos meus amigos pessoais pela força e apoio durante esses dois anos.

Agradeço a professora Doutora Sónia P. Gonçalves pela orientação do meu estudo, por compartilhar comigo os seus conhecimentos e por me ajudar a entregar o melhor de mim.

Agradeço os meus pais Lenita e Miguel, o meu irmão Conrado e o Mikko por serem a melhor família que eu poderia ter e pelo apoio emocional durante esse processo.

Agradeço a mim, que me comprometi até o fim, entreguei o meu melhor e não desisti.

Agradeço principalmente a Deus.

Resumo

A Síndrome de Burnout afeta anualmente 40 milhões de pessoas na União Europeia e corresponde ao prejuízo de mais de 20 milhões de euros (Velázquez, 2008). A Administração Pública não é imune a ela, contudo, existem poucos estudos que a abordem no setor público. Com a intenção de cobrir essa lacuna e contribuir para os estudos voltados à administração pública, o presente estudo foi realizado no setor administrativo do Departamento de Atendimento ao Munícipe X, pertencente a uma Câmara Municipal da zona centro de Portugal. A investigação teve como objetivo analisar os fatores situacionais de risco em termos do burnout. A amostra é constituída por 84 trabalhadores do serviço de atendimento e o estudo foi realizado através da pesquisa por questionário. De acordo com a análise de dados, as variáveis sociodemográficas possuem menor relação com níveis de burnout se comparadas às variáveis das áreas da vida laboral. Observou-se que cada dimensão de burnout está diferencialmente relacionada a uma determinada área do ambiente laboral: a exaustão emocional está mais relacionada à carga de trabalho e o desligamento à recompensa. A Carga de Trabalho e a Recompensa são os principais fatores de risco à prevalência de burnout no departamento e a Comunidade mostrou ser o fator que oferece o menor risco, ou seja, a área que mais contribui para a percepção positiva do ambiente de trabalho. Conclui-se que há fatores organizacionais que implicam risco à prevalência de Burnout neste departamento, bem como trabalhadores com indícios da síndrome (desligamento = 57,1% e exaustão emocional = 65,5%), o que alerta a importância de reavaliar as ações desenvolvidas para a qualidade de vida no trabalho e prevenção do burnout.

Palavras-chave: Síndrome de Burnout; Ambiente Organizacional; Áreas do Ambiente Laboral; Administração Pública.

Abstract

The Burnout Syndrome affects around 40 million people in the European Union annually and corresponds to the loss of more than 20 million euros per year (Velázquez, 2008). The Public Administration is not immune, despite the fact there are just few studies related to the public sector. Because of that this study was carried out in the administrative sector of the Department of Assistance to Citizen X, belonging to a City Council in the central area of Portugal. The investigation aimed to analyze the situational factors of risk in terms of burnout. The sample consists of 84 workers from the customer service and the study was carried out by a questionnaire research. According to the data analysis, sociodemographic variables are less related to burnout levels when compared to the areas of work life. It was observed that each dimension of burnout is differentially related to a certain area of the work environment: the emotional exhaustion is more related to the workload although the disengagement to the reward. The Workload and the Reward are the main factors of risk for the prevalence of burnout in the department. Community proved to be the factor that offers the lowest risk and it's the area that contributes the most to the positive perception of the work environment. In conclusion, the Department has organizational factors that imply risk to the prevalence of Burnout, as well as workers with signs of the syndrome (disengagement= 57.1% and emotional exhaustion = 65.5%). The result alerts about the importance of reevaluating the measures taken for improve the quality of life at work and for prevention of burnout.

Keywords: Burnout; Organizational Environment; Areas of Worklife; Public Administration.

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract.....	III
Lista de Abreviaturas.....	VI
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tabelas.....	VIII
Capítulo I - Introdução.....	1
Capítulo II – Enquadramento Teórico.....	4
1.1 Teoria da Administração.....	4
1.2 Diferenciação entre Administração Pública e Privada.....	6
1.3 Reformas Administrativas do Estado.....	8
1.4 Modelos Administrativos da Esfera Pública.....	10
1.4.1 Modelo Burocrático.....	10
1.4.2 Modelo da Nova Gestão Pública.....	12
1.4.3 Modelo da Nova Governança Pública.....	16
1.5. Síndrome de Burnout.....	19
1.5.1 Conceção e Contextualização da Síndrome de Burnout.....	19
1.5.2 Dimensões do Burnout.....	22
1.5.3 Instrumentos de Medida Associados ao Burnout.....	23
1.5.4 Preditores do Burnout.....	24
1.5.5 Sintomas do Burnout.....	28
1.5.6 Consequências do Burnout.....	29
1.6. Areas of Worklife – Áreas da Vida Laboral.....	30
Capítulo III – Metodologia de Estudo.....	35
2.1 Procedimento de Recolha de Dados.....	35
2.2 Variáveis e Instrumentos de Recolha de Dados.....	36
2.3 Procedimento de Análise de Dados.....	38
2.4 Caracterização do Contexto do Estudo.....	39

2.5 Caracterização da População.....	41
Capítulo IV – Resultados.....	42
3.1 Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos.....	42
3.2 Caracterização do Ambiente de Trabalho Percebido.....	46
3.2.1 Carga de trabalho.....	46
3.2.2 Controle.....	47
3.2.3 Recompensa.....	48
3.2.4 Comunidade.....	48
3.2.5 Justiça.....	49
3.2.6 Valores.....	50
3.3 Análise de Confiabilidade Interna das Dimensões AWS.....	52
3.4 Caracterização do Burnout.	54
3.5 As áreas da vida laboral e o burnout em função das características socioprofissionais.....	58
3.6 Correlação entre as Dimensões do OLBI e AWS.....	64
3.7 Papel preditor do Ambiente de Trabalho.....	66
4.Discussão de Resultados.....	68
Capítulo V – Conclusão.....	75
5. Conclusão.....	75
Referências Bibliográficas.....	80
Anexos.....	89
1. Questionário Dados Demográficos.....	89
2. Questionário Oldenburg Burnout Inventory (OLBI).....	91
3. Questionário Areas of Worklife Scale (AWS).....	92

Índice de Abreviaturas

AWS – *Areas of Worklife Scale*

BM – Banco Mundial

CBI – *Copenhagen Burnout Inventory*

FMI – Fundo Monetário Internacional

MBI - *Maslach Burnout Inventory*

NPM - New Public Management

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

OLBI – *Oldenburg Burnout Inventory*

SMBM – *Shirom-Melamed Burnout Measure*

SPA – Setor Público Administrativo

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Areas of Worklife of Burnout	31
Figura 2 - Análise descritiva da dimensão Desligamento do Trabalho.....	55
Figura 3 - Análise descritiva da dimensão Exaustão Emocional.....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Organização do Departamento de Atendimento X.....	41
Tabela 2 - Estatística Descritiva das variáveis sociodemográficas da amostra.....	44
Tabela 3 - Caracterização dos participantes por escolaridade e a ocupação.....	45
Tabela 4 - Estatística Descritiva do Sexo na Amostra final e na População.....	46
Tabela 5 - Estatísticas descritivas da dimensão Carga de Trabalho.....	47
Tabela 6 - Estatísticas descritivas da dimensão Controle.....	47
Tabela 7 - Estatísticas descritivas da dimensão Recompensa.....	48
Tabela 8 - Estatísticas descritivas da dimensão Comunidade.....	49
Tabela 9 - Estatísticas descritivas da dimensão Justiça.....	49
Tabela 10 - Estatísticas descritivas da dimensão Valores.....	50
Tabela 11 - Estatísticas descritivas das dimensões do Ambiente de Trabalho (AWS).....	51
Tabela 12 - Estatísticas de confiabilidade interna das dimensões AWS.....	53
Tabela 13 - Estatísticas descritivas das dimensões do Burnout (OLBI).....	56
Tabela 14 - Mensuração de scores das dimensões do Burnout (OLBI).....	56
Tabela 15 - Estatística descritiva comparada entre as dimensões OLBI e Ocupação Profissional.....	59
Tabela 16 - Estatística descritiva comparada entre as dimensões AWS e Ocupação Profissional.....	61
Tabela 17 - Teste não paramétrico entre variáveis sociodemográficas e do OLBI.....	62
Tabela 18 - Teste não paramétrico entre variáveis sociodemográficas e do AWS.....	63
Tabela 19 - Estatística de consistência interna das dimensões OLBI e Sociodemográficas.....	64
Tabela 20 - Estatística de consistência interna das dimensões AWS e Sociodemográficas.....	64
Tabela 21 - Estatística de consistência interna entre as dimensões OLBI e AWS.....	66
Tabela 22 - Regressão Linear das dimensões OLBI e AWS.....	68

Capítulo I

Introdução

Em maio de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) incluiu a Síndrome de Burnout na *Revisão da Classificação Internacional de Doenças* (CID-11) na categoria de fenômeno ocupacional, sendo definida pelo esgotamento físico e mental relativos à atividade profissional. Segundo Joffre-Velázquez (2008), o burnout é o responsável pelo diagnóstico de 50% de trabalhadores doentes na União Europeia e afeta anualmente 40 milhões de seus trabalhadores, gerando o prejuízo de mais de 20 milhões de euros anuais. Estudos realizados nos Estados Unidos da América (e.g., Burke, 2014) também relatam altos custos financeiros em consequência do absenteísmo no trabalho e por estes motivos, segundo Ochoa (2018), o interesse na síndrome de burnout tem aumentado extensamente em todo o mundo.

De acordo com Perlman e Hartman (1982), o interesse pelo campo de estudo foi intensificado por três razões fundamentais: a) a responsabilização crescente que a Gestão de Recursos Humanos passou a ter no que diz respeito ao bem-estar dos profissionais da organização; b) a maior exigência dos usuários face aos serviços; c) o conhecimento da academia científica sobre os efeitos nocivos do *stress* no indivíduo e no ambiente em que ele frequenta.

Atualmente a síndrome possui um conjunto de literatura extensa entre livros, artigos e capítulos (Schaufeli, 2009). O repertório de pesquisas relacionadas à Síndrome de Burnout conta com amostras de diferentes ocupações, com uma maior incidência nos profissionais de saúde (e.g., Browning et al., 2002; Rivera et. al, 2015), profissionais de segurança (e.g., Vanheule & Declercq, 2009) e profissionais de educação (e.g., Elvira & Cabrera, 2004 ; Faber, 1991) e englobam tanto o setor privado (e.g., Nizielski, 2013 ; Tjldink, 2013) como também o setor público (e.g., Rivera et al., 2015; Malmann et al., 2009).

A Administração Pública não está imune ao burnout (Eldor, 2018) e precisa gerir estrategicamente os seus riscos. Ela lida, principalmente em recessão econômica, com um orçamento limitado e algumas vezes insuficiente em relação às demandas que possui, o que expõe o seu quadro de trabalhadores a uma má qualidade de vida

no trabalho: altas demandas e recursos limitados para realizá-las (Pollitt, & Bouckaert, 2011). O prejuízo emocional e físico dos trabalhadores faz com que a Síndrome de Burnout na Administração Pública resulte em insatisfação dos cidadãos e ineficiência do dinheiro público (Eldor, 2018).

A falta de conhecimento sobre a síndrome por parte das organizações faz com que os responsáveis não detectam facilmente o burnout e acabem por generalizar e diagnosticar a síndrome em episódios de picos de estresse ou de depressão (Leiter, 2004). A dificuldade em diagnosticá-la é notada principalmente nos seus primeiros estágios e diante disso, tratá-la se torna um desafio (Schaufeli & Salanova, 2007).

Os sintomas são notados através da mudança de comportamento e da redução do desempenho. Observa-se que os níveis de eficácia e eficiência do serviço são afetados, como também o envolvimento e o engajamento do trabalhador pelo trabalho, o que pode resultar em prejuízos em relação aos investimentos e reputação da organização (Avillion & Hamilton, 2018).

Conforme o estudo de Swider e Zimmerman (2010), as mudanças comportamentais são observadas através do cinismo, desanimação, exaustão física e emocional do profissional. O autor ressalta que o burnout não afeta apenas a vida do trabalhador, como também da organização: faltas, baixo rendimento, baixo comprometimento, desmotivação, destrato para com o cliente/cidadão, entre outros.

Para Maslach (2011), evitar o burnout é a alternativa mais racional e prudente de uma organização diante dos riscos, já que a síndrome acarreta prejuízos pessoais, sociais e organizacionais muitas vezes irreparáveis. É neste contexto que pretendeu-se responder à pergunta de partida: *“O ambiente organizacional do Departamento de Atendimento ao Município da Câmara Municipal XYZ em análise acresce risco à prevalência de Burnout?”*.

Por forma a sistematizar uma resposta, é estabelecido como objetivo a identificação dos fatores de risco do ambiente organizacional associados à Síndrome de Burnout. O estudo foi realizado por meio da abordagem quantitativa em um departamento específico da Câmara Municipal na zona central de Portugal, que é apresentada nesse estudo em regime de anonimato. Especificamente, pretendeu-se: (a) analisar a percepção dos funcionários acerca dos fatores organizacionais; (b) analisar como a

percepção dos funcionários acerca dos fatores organizacionais relaciona-se com as dimensões do burnout.

Em relação à estrutura da dissertação, o próximo capítulo apresenta o enquadramento teórico, no qual se contextualizam, fundamentam e esclarecem os principais conceitos que englobam o estudo. Logo depois serão apresentadas as opções metodológicas da pesquisa e estudo, caracterização da amostra e instituição onde foi realizada a pesquisa. Em seguida serão apresentados, analisados e discutidos os resultados da pesquisa. Por fim, na consideração final, serão apresentadas as conclusões, as limitações e propostas de estudos futuros.

Capítulo II

1. Enquadramento Teórico

O Enquadramento Teórico visa contextualizar os temas em estudo e facilitar a sua compreensão. Neste estudo, o Capítulo II é dividido no enquadramento teórico relativo à administração, a administração no contexto público e a síndrome do burnout. Será recorrido de maneira resumida o caminho da administração e alguma de suas escolas e teorias que colaboraram para que hoje possamos pensar na qualidade de vida do trabalhador dentro da organização. Será diferenciada a administração privada da pública e apresentado os três modelos de administração do setor público: Burocrático, Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública (Pereira et al., 2016). Será apresentada a síndrome de burnout: sua concepção, características, diferenciação entre ela outras patologias que são comumente confundidas, seus instrumentos de medida, preditores, consequentes e a relação com os fatores organizacionais (advindos do ambiente de trabalho).

1.1 Contextualização da Teoria da Administração e sua procedência

A Teoria Clássica da Administração foi fundamentada por Henri Fayol em 1916 (Andion, 2012). Para Fayol, a ciência da Administração é o conjunto de ações que pressupõem a eficiência organizacional (Bresser, 2004). O autor classifica o conjunto de atividades em “processo administrativo”, este engloba a organização, comando, coordenação e controle das práticas organizacionais (Andion, 2012). A teoria é fundamentada em 14 princípios, entre eles a hierarquia, divisão do trabalho, remuneração pessoal, estabilidade, centralização, cadeia escalar, espírito de equipe, ordem, disciplina e subordinação (Andion, 2012). Mesmo após o surgimento da Teoria Neoclássica da Administração, a teoria de Fayol influencia os processos administrativos (Bresser, 2004).

Taylor defendeu que a racionalização do trabalho operário deve ser acompanhada pela estruturação geral da empresa, sendo coerente ao exercer os seus princípios (Taylor, 1911). Nesse segundo período, Taylor desenvolveu os estudos sobre a administração geral, a qual o autor denominou como Administração Científica – ou também popularizada como Taylorismo. A Administração Científica teve como objetivo

o aumento de produtividade e qualidade em um menor intervalo de tempo. A partir disso foram propostas mudanças na perspectiva do trabalhador, como por exemplo: incentivos salariais, prêmios por produtividade, pagamento diferenciado para quem produzia acima do padrão e desenho de cargos e tarefas. Consequentemente, foram iniciados os primeiros estudos relacionados à fadiga humana e constatado que ela diminui a produtividade, interfere na qualidade e aumenta os riscos de acidentes e doenças (Bonome, 2009).

A Administração Científica trouxe a perspectiva de mudança no trabalho não pela sensibilização diante do trabalhador, mas por visar unicamente o aumento da produtividade da empresa. As preocupações de caráter humano voltadas ao trabalhador surgiram nos Estados Unidos da América com a Escola Humanística da Administração (Chiavenato, 1979).

A Escola Humanística da Administração desenvolveu a Teoria das Relações Humanas e ganhou força no período da Grande Depressão de 29 (Chiavenato, 1979). A teoria tem como seu principal teórico o australiano Elton Mayo, que a desenvolveu após a experiência em 1927 na “*Westerm Electric Company*”, uma fábrica localizada em Chicago (Scott, 1971). Elton passou a defender a importância da relação humanística no ambiente de trabalho e seus seguidores também (Scott, 1971).

A Teoria das Relações Humanas fomentou o desenvolvimento de métodos de promoção de bem-estar laboral e é caracterizada por contradizer à rigidez da Teoria Clássica da Administração. Seu fundamento tem por base a humanização, a democratização e o relacionamento no ambiente de trabalho (Chiavenato, 1979). Segundo Chiavenato (1979), a teoria trouxe consigo uma nova abordagem no repertório administrativo: a ênfase e a preocupação relacionadas ao capital humano. A partir dela foram desenvolvidas estratégias como a motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo e humanização do trabalho.

Em paralelo à preocupação trazida pela Teoria das Relações Humanas surge a Gestão de Recursos Humanos, caracterizada pelo conjunto de práticas voltadas ao aperfeiçoamento do capital humano, ou seja, do desenvolvimento pessoal e humano do seu quadro de trabalhadores (Chang, 2005). Segundo Paauwe e Boselie (2005), fazem parte da Gestão de Recursos Humanos o recrutamento e seleção, avaliação

de desempenho, remuneração, benefícios, reconhecimento/prêmios, formação, planos de desenvolvimento, gestão de talento e engajamento. Para estes autores, os recursos humanos são um potencial interno na organização, que ao serem estimulados através de processos de gestão estratégica, oferecem à empresa uma grande vantagem competitiva.

Para Chang e Huang (2005), a gestão estratégica aplicada à área de recursos humanos consiste em delinear e implementar um conjunto de políticas e práticas internas que orientem os trabalhadores no alcance dos objetivos da organização. Concretamente ao nível das práticas encontramos na literatura diversas organizações e tipologias. A título de exemplo o trabalho de Pfeffer (1998) refere a existência de 26 práticas de gestão estratégica em recursos humanos, sendo consideradas como as sete com maior relevância: segurança laboral, recrutamento seletivo, autonomia, práticas de remuneração competitivas, programas extensivos de formação, redução da diferença de status e partilha da informação.

1.2 Diferenciação entre Administração Pública e Administração Privada

A administração pode ser traduzida como a arte de executar e organizar ações com a finalidade de lograr os objetivos de um determinado contexto (Gulick, 1937), embora cada contexto se diferencie e tenha suas próprias particularidades. Sendo assim, serão apresentadas as principais diferenças entre a administração no contexto público e no privado.

A administração pública possui duas principais especificidades que a diferenciam da administração privada: ter dependência instrumental do poder político, quer seja pela prestação de serviços ou pela regulação (órgãos políticos representativos da comunidade) e por sua missão, que é o compromisso com a satisfação da sociedade (Bilhim, 2013). Outra diferença ocorre pelo fato da administração pública estar sob o controle dos políticos eleitos, ter seu enquadramento legal destinado especificamente aos serviços públicos e ter como responsabilidade a garantia do interesse público (Farnham & Horton, 1996).

A administração privada é marcada pelo relacionamento com as leis mercantis e é norteadada a partir dos sinais que o mercado emite, sendo então passível a repensar e

aperfeiçoar a sua administração em conformidade à demanda externa. As empresas são sujeitas a falência – fim da atividade organizacional – o que as diferem da Administração Pública, que sobrevive mesmo em crise por meio de fundos públicos e verbas orçamentárias. Esse paradoxo induz que a administração privada é mais sensível ao erro do que a pública, pois a pública pode sustentar atividades e políticas mesmo estas sendo ineficientes (Bilhim, 2013).

Stewart e Ranson (1988) diferenciaram ambas as administrações a partir de três dimensões: objeto, fim e meio. A administração pública é caracterizada pela responsabilidade em cuidar dos assuntos do coletivo, ao contrário da privada, que trata de interesses individuais. A finalidade da administração pública corresponde ao interesse público e a privada aos interesses e fins particulares. Por fim, os seus meios correspondem a regulamentos legais distintos. A administração pública presta serviços baseados na regulamentação, códigos de conduta, economia nacional, ênfase nos representantes (horizonte amplo de heterogeneidade de interesses), regulação, respostas às demandas. Ela abrange políticas primordiais e constantes (saúde, segurança, educação, etc.) e sua fonte principal de arrecadação vem dos impostos (Willcocks & Harrow, 1992).

A administração privada presta serviços baseados pelo enquadramento planejado pela empresa, indicadores de mercado, confiabilidade do negócio, foco nos acionistas, possui responsabilidade restrita à suas operações, lucro e políticas de caráter quantitativo. Sua fonte de renda é o investimento particular (Willcocks & Harrow, 1992).

Para que o Estado se legitime, ele precisa construir suas políticas públicas com foco nas reais demandas da sociedade, ser eficiente e direcionado ao relacionamento com o cidadão, à mediação de redes, ao poder regulador, à criação de valor de responsabilidade pública em seus trabalhadores e à transparência, pois essas práticas fazem com que o Governo tenha maior responsabilidade na atuação operacional, na definição da agenda e na arrecadação tributária (Cavalcante, 2019).

As perspectivas na administração pública são particulares e apontam a necessidade de caminhar junto as mudanças que as novas gerações apontam: há uma maior preocupação com a distribuição de renda, democracia, qualidade de vida, justiça, responsabilidade social e ambiental, o que pede ao Estado levar em consideração

uma agenda política que tenha por base o desenvolvimento sustentável de suas políticas públicas (Cheung, 2013). Esse cenário reforça que o setor público não pode trabalhar como se fosse um ator secundário ou como se fosse o único poder da sociedade, além disso, é fundamental que o Estado não enxergue a administração pública pela ótica de *business*, como acontece na prática privada (Almquist, 2013).

1.3 Reformas Administrativas do Estado

Na Administração Pública é difícil definir um sistema de gestão ideal para todas as realidades, nomeadamente em virtude da cultura de cada país. De acordo com Drucker (2001), a cultura do país é de suma importância para compreender o desenvolvimento dos modelos e a sua aceitação ou rejeição. O autor conclui que é fundamental considerar o contexto histórico, econômico, cultural e comportamental da sociedade em questão.

Furtado (1979) observa que o comportamento do Estado muda com o propósito de atender as demandas do mercado e da sociedade. Para o autor, compreender as mudanças que ocorreram no funcionalismo da Esfera Pública pressupõe discorrer a história da organização administrativa na sociedade.

O mundo acompanhou a transição do Estado Absolutista - caracterizado pelo paternalismo, conservadorismo e autoritarismo - para um Estado Liberal, de mercado livre e Estado mínimo (Bresser, 2004). O mercado livre do liberalismo econômico contou com uma maior abertura para a iniciativa privada, auto regulação sem interferência estatal e terceirização (Hood, 2007).

Após a onda do liberalismo, surge o poder regulador (Bilhim, 2013). Assim, nos deparamos com mais um capítulo importante a ser destacado: o Estado regulador. Ele surgiu em resposta à crise fiscal do liberalismo, produção de bens e serviços limitados, receita escassa, necessidade do suprimento das demandas da sociedade e do mercado (Chiavenato, 1979). A ascensão do Estado como agente regulador trouxe o Estado como defensor do interesse público ao atuar por meio da intervenção indireta sobre o mercado e nas atividades da iniciativa privada. No Estado Regulador a iniciativa privada também atua como produtor das tarefas econômicas e sociais,

porém, diferente do Liberalismo, existe controle, fiscalização e normatização das atividades. O Estado regulador é orientado à proteção e satisfação dos interesses públicos, ao bem-estar social, à equalização da concorrência e ao equilíbrio de mercado (Bresser, 2004).

Em seguida foi formado o Estado Democrático de Direito, estabelecido no exercício da democracia e participação cidadã, protetor das garantias fundamentais e suportado pela legislação (Cavalcante, 2019). Consoante ao Estado Democrático de Direito emergiram novos modelos de gestão a sustentar os diferentes papéis do Estado e a corresponder às expectativas e anseios de uma sociedade em constante mudança. Os três modelos de gestão mais recentes em ordem cronológica são a Burocracia (Weberiana), Nova Gestão Pública (*New Public Management*) e Nova Governança Pública.

Smith (1997) aponta marcos históricos que foram determinantes no âmbito mundial para a ativação dos processos de reorganização do papel do Estado moderno, da estrutura da administração pública e também da administração privada. O autor cita as Guerras Mundiais como importantes percursos da reestruturação e ressignificação do comportamento da sociedade, da economia e das organizações.

Outro fator imprescindível para compreender a reforma administrativa é fenômeno da Globalização. Ela trouxe consigo um mundo integrado e exige que, tanto o Estado quanto o setor privado, levem em consideração o cenário internacional, já que decisões políticas de países influentes ou de blocos econômicos são sentidas de maneira macroeconômica no país (Andion, 2012).

Repensar o papel do governo e suas responsabilidades conduziu o Estado a sair do modelo tradicional e burocrático e apontar sua direção à gestão pública, criando assim uma linha evolutiva onde os modelos definem novas perspectivas e práticas para cobrir as falhas do modelo anterior (Morgan, 2013). Segundo o autor, a Nova Gestão Pública emerge para superar as falhas e o excesso de burocracia, práticas que dificultaram a Administração Pública a exercer sua função, como por exemplo a ineficiência do setor público, a existência de interesses especiais e a excessiva arbitrariedade administrativa (Morgan, 2013).

Os modelos administrativos a serem caracterizados são um conjunto de alternativas à prática da gestão do bem público. As características de cada modelo e as mudanças que apresentam no âmbito processual e ideológico em relação ao anterior refletem a constante busca pela adaptação e aprimoramento do Estado, além de evidenciar a complexidade da gestão do serviço público (Andion, 2012).

1.4 Modelos Administrativos da Esfera Pública

Modelo Burocrático

A Teoria da Burocracia surgiu no final do século XX, idealizada por Max Weber (Frederickson, 1997). O modelo Burocrático também pode ser referido como modelo Weberiano, em consequência do nome do seu idealizador. Segundo Chiavenato (1979), Weber foi um sociólogo alemão que se dedicou ao aprofundamento das grandes organizações administrativas e sociais de sua época.

Em 1905, Weber publicou uma das suas mais importantes obras que serviu de base para a criação da Teoria Burocrática: *“A ética protestante e o espírito do capitalismo”* (Bresser, 2004). Segundo o autor, nessa obra Weber relacionou o cenário capitalista com os valores presentes na religião protestante e enquadrou as diferenças técnicas e administrativas encontradas em países de diferentes contextos religiosos. Segundo Chiavenato (1979), Weber tinha em vista a racionalidade das ações, visando o melhor aproveitamento dos recursos diante dos objetivos organizacionais.

A Burocracia aparece com força a partir de 1940 sendo a alternativa à Administração Clássica (rígida e mecânica) e à Escola de Relações Humanas – criticada pelo seu romantismo e ingenuidade frente à situação (Bonome, 2009). Para Weber, a burocracia é o modelo de organização eficiente por excelência e é caracterizada por:

- i) Caráter legal das normas e regulamentos - legislação própria;
- ii) Caráter formal das comunicações - formalização, comprovação e documentação;
- iii) Caráter racional e divisão do trabalho;
- iv) Impessoalidade - pessoas não são pessoas e sim os cargos que elas ocupam;
- v) Hierarquia e autoridade;
- vi) Rotinas e procedimentos padronizados - rotina estabelecida ;
- vii) Competência técnica e meritocracia - exames para admissão e promoção;
- viii) Especialização da administração;
- ix)

Profissionalização dos participantes - qualificação do quadro técnico; x) Previsibilidade do funcionamento - o comportamento dos trabalhadores é pré-estabelecido pela previsão da rotina e eficiência dos recursos (Bonome, 2009).

O modelo Burocrático aparece no contexto onde o Estado é autoritário e central. O modelo tem o seu foco na eficiência, formalismo processual, profissionalização do quadro de trabalhadores que trabalharam com rotina estabelecida e inflexível, hierarquia de cargos, impessoalidade de funções e organização setorial (Bilhim, 2013).

A organização de trabalho é definida por um conjunto de regras que estabelecem a disciplina no trabalho por meio de um conjunto de regras e normas que esquematizam e delimitam todo o quadro laboral (Bresser, 2004). Segundo o autor, os trabalhadores de uma organização burocrática não são personalizados e sim ocupantes de cargos e funções, a partir disso nota-se que a impessoalidade faz com que os servidores públicos em atividade não se sintam importantes no cumprimento de sua atividade.

A subordinação ao cargo superior é respeitada em toda a esfera da administração, sendo este o tomador de decisão mesmo quando não possui bagagem para isto (Beetham, 1988). O autor ressalta que cada trabalhador é especializado nas atividades do seu cargo, de modo que o trabalho é organizado de maneira pragmática, rotineira e inflexível. Cada um é como uma peça do quebra-cabeça da organização, ou seja, tem sua forma exata e não pode ser alocado em outro espaço (Bresser, 2004). Em outras palavras, o autor relata que cada trabalhador tem o dever de saber qual é a sua função, não ultrapassar os limites e não interferir na competência alheia, pois oferece prejuízo à estrutura racionalmente organizada.

Furtado (1979) aponta que a divisão de trabalho não considera as aptidões pessoais e sim os cargos a qual cada um pertence. A subordinação segue a mesma linha de raciocínio, ambos são fatores que nos permitem enxergar claramente o caráter impessoal da Burocracia (Mattos, 2006). Segundo Beetham (1988), a seleção e a promoção do quadro de trabalhadores são realizadas com base na competência, no mérito e na produtividade do trabalhador; tais práticas são observadas a partir de exames, concursos e testes na admissão ou promoção dos trabalhadores.

Segundo Merton (1970), o modelo burocrático não é um modelo infalível. O autor classifica as problemáticas do modelo e as nomeia “disfunções da burocracia”. As disfunções são consequências do modelo que não foram previstas e/ou são consideradas como um “desvio”. Segundo o autor, são exemplos de disfunções: i) Internalização das regras e o apego aos regulamentos – os trabalhadores adquirem “viseiras” e perdem a capacidade de inovar e de solucionar problemas; ii) Excesso de formalismo – o modelo burocrático possui um processo estritamente formal, onde o desperdício de tempo dificulta a sua real eficiência; iii) Resistência às mudanças - quando alguma possibilidade de mudança aparece, o trabalhador a sente como algo que pode trazer perigo a sua segurança; iv) Despersonalização e enrijecimento do relacionamento – a impessoalidade faz com que a relação interna seja pouca ou inexistente; v) Categorização do processo decisório – as decisões são tomadas mediante poder, ou seja, apenas por cargos que possuem elevados níveis dentro da hierarquia, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto; vi) Conformidade - não há motivação para mudança devido às rotinas e aos procedimentos inflexíveis; vii) Abuso de Autoridade – decorrentes da segurança que a hierarquia frente aos cargos elevados; viii) Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público – devido a padronização do serviço, o atendimento ao cliente não considera particularidades e é sentido como descaso por parte da população atendida.

Modelo da Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública, ou New Public Management (NPM), é um fenómeno global que toma força especialmente a partir de 2000 em consequência da necessidade em responder as demandas e questões que emergem com o processo de globalização: as oscilações no mercado, as mudanças no ambiente, o acirramento da concorrência, a promoção da democracia participativa, etc. (Drucker, 2011). Para Bao et al. (2013), o novo modelo de organização pública aparece em contraposição às práticas enrijecidas da burocracia, responsáveis pelo Estado não conversar com a demanda de uma sociedade e mercado modernizados.

Para além do contexto da globalização, houve outro agravante que potencializou a necessidade de mudança de modelo: a crise do Estado como provedor de bens e

serviços (Hood, 2007). A sociedade passou a enxergar com desconfiança o Estado no papel de defensor dos seus interesses, estabelecendo-se a partir do ideal de que tudo que é público é ineficiente e mais caro quando comparado ao setor privado (Bilhim, 2013). Esse comportamento social veio acompanhado da crise fiscal dos cofres públicos, que consequentemente trouxe consigo o esgotamento econômico, insuficiência e maior insatisfação da sociedade (Adion, 2012).

Nesse contexto o Estado passou de Autoritário e Centralizador para Liberal, acompanhado da crescente privatização das empresas estatais, provimento dos serviços públicos por empresas privadas, as chamadas concessões, e pela cultura comportamental voltada à gestão empresarial dentro do setor público. Com a necessidade de um novo modelo que incorporasse respostas a essas mudanças surgiu a Nova Gestão Pública. Ela aparece como um modelo que traz a Lógica Empresarial para dentro da Administração Pública ao incorporar a gestão como protagonista frente à administração, seja de maneira comportamental quanto de maneira técnica, e acreditar no mercado como o instrumento eficaz na alocação de recursos voltados ao provimento das demandas da sociedade (Andion, 2012).

No NPM o cidadão aparece em forma de cliente e o serviço público como negócio. O gerencialismo é sua principal característica, que ao encontrar um Estado Mínimo torna o ambiente altamente competitivo e descentralizado (Hood, 2007). Segundo o autor, o foco nos resultados aparece como meta, este é operacionalizado a partir do provimento de serviços aos cidadãos, sendo a resposta das demandas da sociedade. Para que isso se tornasse viável e possível, a Nova Gestão Pública trouxe consigo a desburocratização do funcionalismo público e o forte apelo à qualidade dos serviços prestados – uma das principais mudanças entre a Nova Gestão Pública e o Modelo Burocrático. A desburocratização e descentralização trouxeram consigo a organização horizontal entre os setores (Drucker, 2001).

Foram desenvolvidas a partir desse modelo outras teorias que o complementaram, como a Teoria da Escolha Pública (*public choice*) – que veio clarificar os problemas inerentes à tomada de decisão coletiva e apontar falhas do Governo quando este apresentava-se provedor do bem-estar público de maneira autoritária; a prática de *accountability*, que em tradução livre significa “prestação de contas”, possibilitando

que a administração pública seja mais transparente, preste contas dos gastos públicos aos cidadãos, trabalhe para evitar o desperdício dos recursos e combata a corrupção (Almquist, 2013).

A orientação desse modelo está no controle da boa gestão com foco na eficiência, eficácia e economia. Para que isso seja cumprido, a Nova Gestão Pública introduz mecanismos de articulação, como por exemplo a avaliação de desempenho dos profissionais correlacionada aos resultados e metas (em todos os níveis), que faz com que os trabalhadores sejam avaliados para serem promovidos (Larsen, 2013). A partir disso, nota-se a diferença entre este modelo e o burocrático, onde a dinâmica de trabalhadores era estática e impessoal (Cavalcante, 2019). Nesse sentido, além de servir de base para promoções, as avaliações também auxiliam os gestores a traçar o caminho que precisam percorrer para aperfeiçoar a sua equipe.

Para Hood (2007), embora sejam dois modelos bem diferentes entre si, o modelo gerencial dá continuidade a duas características importantes da Burocracia: Profissionalização e Meritocracia.

Em contraponto ao modelo Weberiano, o NPM introduz uma ampla implementação de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, foca na profissionalização do servidor público, no desenvolvimento das habilidades gerenciais dos trabalhadores e no aumento do grau de responsabilização do servidor público frente à satisfação da sociedade (Morgan, 2013). Para o autor, o modelo é voltado ao cumprimento de metas a partir da modernização dos instrumentos de gestão, foco na eficiência dos resultados e flexibilização das relações de trabalho.

Para Gregory (2003), a fragmentação administrativa do novo processo de gestão traz consigo o esvaziamento do capital social e da solidariedade construída ao longo dos anos. Isso ocorre por centrar-se em um ambiente de trabalho competitivo, que gera ansiedade e faz com que os agentes exerçam sua atividade em um clima de autoproteção – passando de relações cooperativas para relações competitivas.

Conforme Araújo (2006), neste modelo as qualidades como a lealdade, a integridade e o comprometimento com o bem-estar público estão subordinadas às metas da eficiência e da gestão. A preocupação com o desempenho desenvolve nos

trabalhadores comportamentos individualistas e egoístas, colocando em causa o espírito de trabalho coletivo e colaborativo por instigar a rivalidade no ambiente de trabalho. A incorporação dos ideais do setor privado na prática pública coloca em risco os valores de carácter público, caracterizado pelo compromisso e o respeito com o cidadão e o bem-estar social. Além disso, a diminuição da estabilidade no emprego e as pressões por resultados podem gerar trabalhadores voltados à bonificação e fragilizar o espírito da Função Pública (Pearson, 2014).

De acordo com a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE, 2002) o modelo gerencial traz consigo três problemas: i) Não são consideradas as limitações inerentes ao próprio modelo - a abordagem da gestão por objetivos tem que ser adequada à complexidade das atividades públicas; ii) Não consideraram que a Administração Pública é um empreendimento único dentro da lógica do mercado; iii) Os processos da gestão pública não apenas prestam serviços públicos, mas acompanham os valores de governação e são inseparáveis dos arranjos constitucionais que estes pertencem.

As complicações do modelo para Hood (2007) estabelecem-se em razão do aumento exponencial de controles orçamentais e performance, pela ineficiência na efetividade da melhoria do serviço público e porque existem vezes que o Estado atua como um veículo de interesse particular.

De acordo com Christensen (2007), os países onde a Nova Gestão Pública teve mais adesão e sucesso foram países de cultura pragmática e gerencial, com menor foco na burocracia frente à democratização da gestão. Entretanto, não podemos dizer o mesmo de países onde a cultura da burocracia ainda se mantém muito presente, caracterizados pelo excesso de formalismo e forte autoridade hierárquica (Borins, 2002).

Modelo da Nova Governança Pública

A Nova Governança Pública entra em cena diante da necessidade de mudança dentro da Administração Pública dos últimos 30 anos. Ela traz consigo a preocupação de que a gestão esteja voltada para a demanda real do cidadão (Osborne, 2010). Os autores

Hirigoyen e Louer (2013) apontam que a Nova Governança Pública emerge para ser uma gestão pública mais eficiente e que busca a necessidade real da sociedade.

A Nova Gestão Pública não solucionou as falhas do setor público porque não considerou dois pontos importantes que condicionam a efetividade e a qualidade do serviço público: a) a relação do Estado com a sociedade, tendo a sociedade o papel fundamental na tomada de decisão e definição de agenda; e b) a liderança do Estado como o interlocutor e mediador dos diversos agentes que compõe a sociedade (Howard, 2011).

Ao comparar a Nova Gestão Pública com a Nova Governança Pública, Bao et al. (2013) apontam três características que anteriormente não eram presentes. A Administração Pública passou percebida como responsável pela promoção do bem comum, não estando restrita apenas à eficiência e eficácia das ações (Stoker, 2006). Em segundo lugar aparece a necessidade de criação de processos governamentais que viabilizam e promovam as relações de rede visando a maximização do valor público (Sanger, 2008). Por fim, a criação do bem-público passa a ser visto como um processo de envolvimento de todos os atores da sociedade, não apenas dos políticos e gestores públicos (O'Toole, 2010)

Para Bresser (2004), o conceito de Governança está a se popularizar em sociedades modernas e globalizadas. Diante disso, e sendo pressionada pelo aprimoramento do setor público, as práticas associadas à governança corporativa são introduzidas à Administração Pública e dá caminho a Nova Governança Pública que, segundo Secchi (2009), é uma combinação de boas práticas de gestão pública.

A Nova Governança está na pauta da Administração Pública, sendo aceita por órgãos internacionais importantes. Um exemplo disso são as exigências do Fundo Monetário Internacional (FMI, 2019) e o Banco Mundial (BM, 2019) para que os países em desenvolvimento voltem suas práticas à “boa governança” como requisito para a alocação de recursos econômicos e apoio técnico de suas organizações.

A Nova Governança Pública procura legitimar o Governo ao colocar o cidadão como centro das preocupações, gerir o sistema infra e interorganizacional, promover a conciliação ao incentivar a cooperação entre atores, combater a fragmentação e

desconexão entre as redes, alinhar estrategicamente os setores e fomentar a coordenação horizontal (Pollitt, 2011).

Como instrumento de Governo, a Governança idealmente preza por informar os cidadãos através da transparência de dados; prática que além de prevenir a corrupção, também visa a responsabilização do Estado frente à eficiência da execução orçamentária e arrecadação tributária (Osborne, 2010). Para o autor, além da transparência, outro instrumento fundamental é possuir uma legislação eficiente que permita que o Estado exerça o seu poder regulador de forma plena, independente e sem interferências ou controles mediante interesses externos.

Pearson (2014) defende que as auditorias sejam fortalecidas pois têm papel importante na governança enquanto instrumentos de avaliação da gestão e combate à corrupção. Logo, quando os auditores são independentes e se veem livres para atuar de maneira ética, orientam a promoção do eficaz uso dos recursos e consequentemente a sustentabilidade de suas receitas e despesas.

Para Almquist (2013), a justificativa da promoção da governança no setor público consiste na prática da *accountability* (prestação de contas) através de informativos dos gastos públicos e práticas de gestão, na busca por inovação, no cumprimento da demanda da sociedade baseando-se na economia de recursos e na alta qualidade dos serviços e políticas públicas.

A Nova Governança Pública coloca em pauta a importância do papel do Estado em organizar a sociedade e estimula mecanismos para isso (Pollitt, 2011). Logo, há uma maior busca pela conscientização da participação cidadã caracterizada pelo anseio de desmistificar o setor público como vilão e prestador de serviços ineficientes (Rocha, 2009). Nesse modelo, a função do governo não é mais limitada à regulação e distribuição de benefícios públicos e sim na transformação do Estado em um gestor de redes (Veloso, 2007).

Segundo Martinez (2013), a governança acontece quando o Governo apresenta competência de gestão e é visto como uma forte liderança ao intermediar os interesses políticos, sociais e de mercado. Quando a Governança é bem executada, o Governo coordena em harmonia os seus mais diversos atores, cria um ambiente colaborativo entre os membros e em consequência, alcança níveis mais elevados de

satisfação da sociedade (Amquist, 2013). O Estado deve ser o principal canal para a promoção das múltiplas relações (Howard, 2011).

O modelo da Nova Governança traz consigo a responsabilização da gestão de redes por parte do Estado, sendo este ator principal da promoção de uma interlocução sincrônica entre os mais diversos atores e interesses da sociedade. A rede a ser liderada com base na Nova Governança Pública tem como objetivo atender as preferências coletivas e não apenas preferências individuais ou de pequenos grupos (Pollitt, 2011).

Por mais que a Nova Governança apresente características similares à Nova Gestão Pública, elas se diferem drasticamente quando confrontamos suas estratégias na Gestão de Recursos Humanos e comparamos tais táticas dentro da Administração Pública (Poster, 2010).

O valor público promovido pela Governança Pública é fundamental na eficiência da gestão de redes e na legitimidade de um Governo (Adion, 2012). Segundo o autor, o fundamento da Nova Governança Pública se traduz não somente por buscar a governabilidade do sistema público, mas principalmente por ser resposta frente à necessidade de atrair a participação cidadã nos processos de decisões.

Quando comparado o quadro de *stakeholders*¹, observamos que a Governança Pública visa promover o bem social e atender a sociedade, mercado, empresas, etc. Entretanto, a Nova Gestão Pública atende apenas poucos grupos de *stakeholders* - geralmente os que possuem relações com “os produtos” (Stoker, 2006). Outra dissemelhança encontrada entre os modelos é que, enquanto a Nova Gestão Pública é pautada nas relações contratuais, a Nova Governança Pública (por atentar-se à importância da relação entre governo e sociedade) propõe relações horizontais, desenvolve redes de governança e estimula a responsabilidade com o bem público por parte de seus atores (Bresser, 2004).

A Nova Gestão Pública valoriza a eficiências, economia e a eficácia, porém mostra-se pouco eficaz na resolução de conflitos políticos e sociais (Stoker, 2006). O autor explica que em razão da Nova Governança ser centralizada na valorização de

¹ Indivíduo ou grupo que possui interesse e/ou participação na organização, serviço ou negócio (Freeman, 1984).

peças e bem comum social, ela oferece maiores instrumentos para gerir conflitos e atender as demandas da sociedade.

Os grandes desafios desse modelo, segundo Bao et al. (2013), estão na boa conduta, no controle e na garantia de que os administradores públicos estejam comprometidos com a transparência da gestão.

1.5 Síndrome de Burnout

Concepção e Contextualização da Síndrome de Burnout

A concepção de burnout surgiu nos Estados Unidos da América. Faber (1983) relata que a síndrome acompanhou o cenário econômico, social e histórico dos americanos, que estavam cada vez mais desconectados, alienados da noção de comunidade e com crescentes expectativas de realização pessoal através do trabalho.

O primeiro artigo sobre a Síndrome de Burnout foi publicado pelo médico americano Freudenberg nos anos 70. O autor descreve as consequências da síndrome como perda de eficiência, motivação, energia e dedicação decorrentes do trabalho (Freudenberg, 1974).

O nome da síndrome vem do inglês, significa queima (*burn*) exterior (*out*) e forma a expressão “queimar até a exaustão”, isso significa que a pessoa que sofre dessa síndrome apresenta danos físicos e emocionais que causam o estado de exaustão (Maslach & Schaufeli, 1993). Conforme os autores, o conceito de burnout não emergiu na academia, mas sim a partir de questões relacionadas ao ambiente de trabalho.

A síndrome é caracterizada a partir da lógica da complexidade das relações, que envolvem o indivíduo e o coletivo, o que retrata o burnout um fenômeno relacionado mais a percepção social do que individual (Cooper et al., 2005).

A academia assumiu a concepção geral da síndrome como a resposta a estressores de contexto laboral crônicos e intensos (Maslach et al., 2001). Por mais que não exista consenso entre os pesquisadores de como o processo de burnout se desenrola, há uma lista de cinco elementos de comum acordo: i) exaustão emocional, ii) sintomas mentais e comportamentais, iii) sintomas de burnout são relacionados ao trabalho, iv)

as pessoas anteriormente não apresentavam esses sintomas, v) queda na eficiência e performance no trabalho (Maslach & Schaufeli, 1993).

A definição que reúne maior apoio é a de Maslach e Jackson (1984), que definem a síndrome como “exaustão emocional, despersonalização e perda de realização pessoal”. Nos anos 80 Maslach e Jackson (1981) desenvolveram um importante instrumento de análise metodológica do burnout, a chamada escala *Maslach Burnout Inventory* (MBI)², o que resultou em um aumento considerável de livros e de artigos publicados sobre a temática (Maslach & Schaufeli, 1993). Os estudos sobre burnout e a atenção com tal fenômeno disseminaram-se primeiramente em países de língua inglesa e posteriormente, com a tradução da escala MBI e de livros, para outras regiões e países (Maslach, & Schaufeli, 1993).

Em 1981 foi realizada na Filadélfia a 1ª Conferência Nacional Sobre o Burnout, ela marcou a definição dos critérios e a correlação dos trabalhos já então realizados (Galego & Rios, 1991). Conforme as pesquisas sobre burnout foram recebendo notoriedade dos cientistas, maior foi a concentração de estudos relacionados. Estudos foram desenvolvidos de modo que a síndrome atualmente passou a ser melhor compreendida pelos cientistas e mais conhecida pelos gestores.

Uma importante constatação acerca da síndrome foi feita por Kant (2004) ao concluir que o burnout é um processo lento e progressivo e que tem por consequência a perda de energia e a perda de entusiasmo.

Uma pesquisa realizada em 2018 pela DECO Proteste, associação independente e sem fins lucrativos atuante na defesa do consumidor em Portugal, relatou que 30% dos trabalhadores portugueses estão sobre risco de burnout (Carvalho, 2018). Dos 1.146 trabalhadores que participaram da pesquisa, 8% faltaram do trabalho em média 12 dias durante o ano, devido ao estresse. O gênero também foi observado, este mostrou que o número de mulheres em burnout (10%) é o dobro do número de homens (5%). Além disso, o número de trabalhadores do setor público em risco de desenvolver o burnout foi três vezes superior do que o de trabalhadores do setor privado.

² Recentemente os autores cederam os direitos de autor da escala a uma empresa (Mind Garden), que passou a solicitar um pagamento para a sua utilização.

Para a melhor compreensão do que é o burnout, é necessário distingui-lo de depressão e de estresse. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2018), o estresse é a adaptação resultante de uma reação fisiológica do corpo diante de situações que exigem grande esforço emocional e ajustes comportamentais. Já a depressão, conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2018), é um distúrbio mental caracterizado pela tristeza constante e perda de interesse em atividades que anteriormente a pessoa tinha, que pode vir acompanhada pela incapacidade de realizar atividades diárias.

Segundo a OMS (2018), o estresse não é considerado uma doença, mas a constância do estado de estresse pode engatilhar diferentes tipos de doenças. O estresse atinge pessoas de todas as idades e não é observado apenas em um tipo de ambiente. Alguns dos sintomas de estresse contínuo podem ser notados fisicamente, como por exemplo alergias, refluxo, doenças intestinais, insônia e problemas cardíacos.

As situações de estresse são observadas mais comumente em conflitos interpessoais, dificuldades financeiras, problemas de saúde de pessoas próximas, dificuldades no ambiente de trabalho, relacionamentos tóxicos, excesso de responsabilidades, entre outras. Para ter assertividade no diagnóstico de burnout é necessário compreender a diferenciação entre o que é estresse no trabalho e o que é burnout e para isto é deve ser constatado um processo desenvolvido e permanente de estresse, não apenas situações isoladas. O burnout e o estresse se associam quando o estresse é apresentado de maneira crônica (Maslach, 1982). Os sintomas do burnout e do estresse se analisados separadamente são parecidos, porém possuem processos e fins diferentes (Maslach & Schaufeli, 1993).

Em relação à depressão, em seu livro *“Depression and Globalization”*, Carl Walker (2007) relata que ela é um dos mais sérios problemas de saúde enfrentados atualmente na Europa e nos Estados Unidos. O autor conclui que a depressão causa um prejuízo anual ao Reino Unido e Estados Unidos da América de 15.5 bilhões de euros e 100 bilhões de euros, respectivamente. De acordo com a Associação Europeia sobre Depressão (European Depression Association, 2010), a depressão é o principal desafio da saúde mental nas pessoas em idade de trabalhar e o seu prejuízo na Europa está em torno de 92 bilhões de euros anuais.

Segundo a OMS (2017), a queda da produtividade, dificuldade de concentração, memória prejudicada, irritação e exaustão são alguns dos sintomas da doença. O diagnóstico acontece a partir das observações dos sintomas por pelo menos duas semanas: perda de energia, mudança no apetite, distúrbios de sono, ansiedade, falta de concentração, indecisão, inquietação, sentimentos de inutilidade, culpa ou desesperança, pensamentos de automutilação ou no pior caso em suicídio (OMS, 2017).

A depressão atinge todas as áreas da vida e se diferencia do burnout pois este está essencialmente relacionado ao trabalho e não necessariamente faz com que a pessoa tenha sentimentos provenientes da depressão no contexto pessoal (Cooper et al., 2001). A dimensão da exaustão emocional pode relacionar-se de forma significativa com a depressão, mas as outras duas dimensões do burnout (despersonalização e realização profissional) partilham com ela menos de 10% da variância (Schaufeli & Enzmann, 1998).

O burnout e a depressão se distinguem mas podem ser correlacionados. O burnout surge da desarmonia da qualidade de vida do trabalhador que é desencadeado pelas tensões do ambiente de trabalho, já a depressão pode surgir como resposta ao estresse crônico, mas que engloba todos os setores da vida do profissional (Monte & Pieró, 1997). Pessoas que sofrem de burnout não têm necessariamente depressão, porém, esse estado aumenta o risco de desenvolvê-la.

Dimensões do Burnout

O Burnout é um processo gradual e acumulativo (Rudow, 1999) e de acordo com Maslach (2003), se desenvolve progressivamente mesmo que muitas vezes os seus sintomas não sejam notados de imediato.

Maslach e Leiter (2008) caracterizam as três dimensões do burnout como i) exaustão emocional - o sentimento de ser emocionalmente drenado através do contato com as pessoas, essa dimensão é caracterizada como a mais importante do burnout; ii) despersonalização - relaciona-se à falta de conexão com os colegas de trabalho e

receptores de serviço; e iii) redução da realização pessoal do indivíduo – que ocorre por este não sentir que é competente e bem-sucedido no trabalho.

A exaustão emocional é uma situação onde os recursos emocionais estão esgotados e por consequência ocorre o cansaço físico e emocional, afetando o indivíduo desde a perda da motivação até o sentimento de fracasso (Maslach & Jackson, 1981). A despersonalização é detectada quando o indivíduo se volta ao isolamento, evita relações interpessoais e desenvolve uma atitude despersonalizada/cínica para com os clientes e organização (Baumgardt & Kristensen, 2002). Por fim, a baixa realização pessoal afeta a imagem que o indivíduo tem de si e gera o sentimento de incompetência (Delbrouck, 2006).

Segundo Schaufeli e Enzmann (1998), a exaustão emocional é considerada a dimensão central por ser a manifestação mais clara da Síndrome de Burnout, já que os indivíduos nessa condição apresentam sentimentos de desgaste e falta de condições emocionais para encarar suas atividades (Silva et al., 2005).

Instrumentos de Medida Associados ao Burnout

O instrumento de medida mais utilizado pelos cientistas para a análise de índices de burnout é o MBI – *Maslach Burnout Inventory* (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). O MBI possui a sua versão original destinada para os Serviços Humanos (MBI-HSS), a versão para trabalhadores ligados à área de educação (MBI-ES), a versão para estudantes (MBI-SS) e a versão geral que abrange todas as profissões (MBI-GS). O instrumento foi elaborado para a área dos profissionais da saúde, o que fez com que houvesse a necessidade de adaptação da primeira conceptualização da escala a fim de englobar os demais profissionais. Consequentemente foi elaborado o MBI – GS, que teve a dimensão de despersonalização substituída pelo cinismo, caracterizado pela atitude de desligamento de questões relacionadas ao trabalho e não somente às pessoas, e a redução da realização profissional substituída pela redução de eficácia profissional, que é relacionada aos aspectos da realização de cunho pessoal e profissional.

A síndrome de Burnout não é restrita a determinadas profissões e foi a partir dessa abordagem que Demerouti et al. (2003) desenvolvem uma escala alternativa ao MBI,

modelo que para os autores apresenta uma série de falhas que possibilitam o enviesamento das respostas. Para os autores, as fragilidades do MBI se dão pelo enviesamento das respostas no sentido negativo para as dimensões de exaustão e cinismo e no sentido positivo para a dimensão de eficácia. Além disso, os autores apontam que é necessário considerar os aspectos físicos e cognitivos do trabalho. Para sanar essa lacuna, foi desenvolvida a escala *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) por Demerouti (1999). A escala é formada por duas dimensões: a) exaustão e b) desligamento do trabalho, e pode ser aplicada em qualquer contexto ocupacional, assemelhando-se ao MBI-GS. A dimensão de exaustão é classificada a partir da pressão física e emocional a longo prazo e o desligamento é caracterizado pelo desligamento do trabalho e perda de identificação com ele.

Outros autores também desenvolveram escalas que avaliam suas próprias dimensões, como é o caso do CBB - *Cuestionario Breve del Burnout* (Moreno-Jiménez et al., 1997), BM - Burnout Measure (Pines & Aronson, 1988), o CBI - Copenhagen Burnout Inventory (Kristensen et al., 2005) e do SMBM - Shirom-Melamed Burnout Measure (Shirom & Melamed, 2006). Diferentemente do MBI, o CBB avalia o burnout através de seus antecedentes e consequentes; o BM avalia as dimensões i) esgotamento físico, ii) esgotamento emocional e iii) esgotamento mental; o CBI avalia as dimensões i) burnout pessoal, ii) burnout relacionado ao trabalho e iii) burnout relacionado à clientela; e o SMBM avalia as dimensões i) fadiga física e ii) cansaço cognitivo (Bakker et al., 2004).

Preditores do Burnout

Estudos apresentam que os antecedentes do burnout são tradicionalmente divididas em duas categorias: fatores situacionais, que são fatores relacionados ao ambiente de trabalho, como por exemplo a sobrecarga de trabalho e autonomia; e a fatores individuais, relacionados à auto eficácia, neurose, etc. (Bakker & Demerouti, 2008). Em seguida serão apresentados os preditores de ambas as categorias.

Preditores Individuais

Os antecedentes que têm destacado por ter o seu poder preditor frequentemente pesquisado são o gênero, a idade, a escolaridade e a personalidade (Boechat & Ferreira, 2014). Algumas das variáveis da personalidade são o comportamento, auto-estima, auto-motivação, foco, habilidade de adaptação, entre outras (Schaufeli & Enzmann, 1998).

A respeito do gênero, segundo Maslach e Jackson (1985), as mulheres se saem melhores em conflitos no ambiente de trabalho do que os homens. Entretanto, vem sido verificado que as mulheres apresentam maiores níveis de exaustão emocional do que os homens (e.g., Antoniou, Polychroni, & Vlachakis, 2006; Benevides, 2003) enquanto os homens apresentam maiores níveis de desligamento (e.g., Bakker et al., 2002; Schaufeli & Enzmann, 1998; Greenglass, 1991). Houkes et al. (2011) reuniram estudos de gênero em relação ao burnout e concluíram que a exposição à riscos ocupacionais difere entre homens e mulheres, mesmo que estes pertençam aos mesmos empregos. Para os autores, homens e mulheres podem experimentar o mesmo local de trabalho de maneira diferente e sofrerem de diferentes maneiras os estressores organizacionais. Além disso, as diferenças de gênero na perspectiva social acabam por oferecer às mulheres networks menos eficazes, estereotipagem e uma alta carga de trabalho devido à divisão desigual das tarefas domésticas e de cuidado, como também fazem com que os homens sintam a cobrança social para repelir sentimentos de vulnerabilidade e com isso, aumenta a dificuldade em lidar com conflitos internos e emocionais, o que por consequência traz maiores chances de despersonalização no trabalho em relação às mulheres (Greenglass, 1991).

Como variável de cunho individual podemos observar a idade, pois ela é associada a experiência profissional. A maioria dos estudos sobre a idade apresentam que conforme os indivíduos forem mais jovens, maiores serão os índices de exaustão emocional e de despersonalização (Carlotto & Câmara, 2008). Segundo Maslach (1982), conforme adquira mais idade, o profissional passa a sentir mais segurança nas tarefas realizadas e por isso torna-se menos vulnerável ao estresse quando realiza as suas funções ou é pressionado. Além disso, os jovens enfrentam maiores dificuldades na vida laboral devido à dificuldade em controlar a própria ansiedade e por vezes pelos excessivos conhecimentos teóricos e falta de prática técnica (Wilder & Plutchik, 1981). Boechat e Ferreira (2014) demonstraram em sua pesquisa que os

indivíduos mais jovens apresentam maior nível de exaustão, de distanciamento em relação aos clientes e menor nível de realização profissional quando comparados aos mais velhos.

Schaufeli e Enzmann (1998) relacionam a escolaridade com os níveis de burnout, identificando níveis mais altos de burnout nos níveis mais elevados de escolaridade. Para Maslach e Jackson (1981), a educação mais elevada é associada a maiores responsabilidades e por consequência, a maior exposição a situações de estresse. Para os autores, os profissionais com maior escolaridade também estão sujeitos a criarem maiores expectativas em relação ao seu trabalho e com isso, são mais suscetíveis ao ressentimento quando não as alcançam. Já Boechat e Ferreira (2014) relataram o contrário, sua pesquisa apresenta que os níveis de burnout diminuíam conforme o nível de escolaridade fosse mais alto em razão da habilidade dos profissionais em gerirem os estresses externos.

A influência da personalidade dos profissionais foi analisada por diversos autores, que concluíram que além de influenciar a pré-disposição do profissional ao Burnout, ela também interfere na manifestação da síndrome (e.g., McCauley, 1981; Keen, 1982; Maslach, 1982). Judge et. Al (2000) comparam o que os autores chamam de “pessoas com alta estabilidade emocional” e “baixa estabilidade emocional”, que ao serem analisadas através do mesmo ambiente, mostraram receber de diferentes maneiras a alta carga de trabalho e/ou o trabalho complexo.

Diante da distinção entre personalidades mais emotivas e analíticas, Garden (1989) conclui que demandas emocionais desequilibradas são uma das principais causas do esgotamento profissional de pessoas com personalidade emotiva, que é a personalidade predominante em ambientes de trato humano.

Outro fator que é afetado pelo olhar da personalidade é a habilidade de *coping* – habilidade cognitiva e comportamental para lidar com situações de estresse (Lazarus & Folkman, 1984) – que tem maior alcance em pessoas cuja personalidade é extrovertida, pois eles buscam estimulação e oportunidades de motivação. Por fim, os autores citam a pesquisa de Alarcon (2009), que apresenta o fator de personalidade relacionada ao burnout; o autor explica que essa relação acontece através de quatro fatores, são eles: estabilidade emocional, extroversão, consciência e agradabilidade.

Alarcon (2009) conclui que a variável de estabilidade emocional é o preditor mais importante das dimensões de exaustão e despersonalização, enquanto a extroversão é o preditor mais importante relacionado ao comprometimento pessoal.

Preditores Situacionais

O ambiente organizacional, a partir das sensações constantes de mal-estar causadas por seus fatores situacionais, implica em risco à prevalência de burnout nos seus profissionais. Por outro lado, os fatores organizacionais quando em harmonia atuam como fatores protetores da prevalência de burnout na organização (Galego & Rios, 2001). Os preditores situacionais que implicam risco são, por exemplo, a carga de trabalho em desequilíbrio, falta de autonomia, falta de recursos, lideranças frágeis e dificuldades interpessoais (Piko, 2006).

Gaines e Jermier (1983) analisaram a relação do burnout com fatores organizacionais e concluíram que quando a organização possui regras e políticas rígidas e inflexíveis, os níveis de burnout são agravados. Por outro lado, as organizações caracterizadas pelo trabalho de equipe, senso coletivo, participação de todos e autonomia, são menos expostas à prevalência do burnout.

Galego e Rios (2001) esquematizam o processo de desenvolvimento do burnout na perspectiva do ambiente de trabalho em três fases. A primeira fase corresponde ao desequilíbrio entre demandas e recursos, ela se chama “Estresse No Trabalho” e surge quando há situações estressantes devido as demandas de trabalho excederem os recursos materiais e humanos. A segunda fase é nomeada “Excesso e Sobre Esforço” e associa-se ao momento que os profissionais respondem emocionalmente aos desajustes da primeira fase; sinais comuns nesta fase são a ansiedade, tensão, fadiga e irritabilidade. A terceira e última fase é chamada de “Enfrentamento Defensivo”, ela é caracterizada pela mudança de comportamento e atitudes como forma de autodefesa. É comum que os indivíduos nesta fase apresentem atitudes de distanciamento, cinismo e rigidez. Os autores concluem que há poucos estudos que distinguem claramente as fases uma das outras (Galego & Rios, 2001).

Para Avillion e Hamilton (2018) um dos fatores que contribuem para o Burnout, e que tem se tornado cada vez mais corriqueiro no ambiente de trabalho, é a ameaça da

qualidade de vida do indivíduo ao desequilibrar a balança entre a vida social e a profissional. Outros fatores são os processos de trabalho ineficientes, trabalhadores inadequados para as funções, sobrecargas de funções, falta de oportunidade de crescimento profissional, excessivas cargas de trabalho, rotação de turnos e a determinação de metas irreais e inalcançáveis (Dyrbye, 2017)

Na relação entre demanda e recurso na prevalência do burnout, o preditor “demanda de trabalho” atua com maior importância se comparado ao preditor “recursos de trabalho” (Demerouti et al., 2014). A demanda de trabalho é trazida pelos autores como preditivo ao burnout nas dimensões de exaustão e despersonalização (Lee & Ashforth, 1996), ela engloba esforço físico (associado à pressão alta e problemas com coração quando a demanda é considerada alta), emocional (tristeza, estresse, insônia, etc.) e cognitivo (dificuldade de execução de tarefas, perda de memória, etc.) (Demerouti et al., 2001).

Os recursos de trabalho mesmo que menos relacionados ao burnout do que a demanda de trabalho, apresentam uma relação negativa quando associados a falta de recursos e alta demanda e atingem principalmente a dimensão do cinismo e exaustão (Bakker et al., 2005). É preciso que os recursos necessários estejam disponíveis para o trabalhador, pois assim haverá a redução da demanda de trabalho, o desenvolvimento do profissional, a redução dos custos, o aprendizado e a proteção à prevalência do burnout na organização (Bakker & Demerouti, 2007).

Bakker e Demerouti (2007) observaram que fatores situacionais como o sobrecarga de trabalho, demandas emocionais e físicas não resultam em altos níveis de burnout em situações onde os trabalhadores têm autonomia, feedback, apoio social ou bom relacionamento com suas lideranças, mas que quando a relação entre eles não é boa e/ou a falta de confiança no líder, o risco de burnout torna-se ainda maior.

Sintomas do Burnout

De acordo com Maslach (2003), a síndrome de burnout se desenvolve progressivamente e muitas vezes os sintomas não são notados de imediato.

Bibeau (1989) apresenta um diagnóstico subjetivo da síndrome a partir de critérios de determinação do seu grau, sendo o principal sintoma de burnout a fadiga ou

esgotamento emocional. O esgotamento aparece acompanhado de um sentimento de incompetência profissional e insatisfação no emprego. Outros fatores a serem considerados são a angústia sem causa definida, problemas de concentração, irritabilidade e negativismo.

Cordes e Dougherty (1993) dividem os sintomas do burnout em físicos, emocionais, interpessoais e comportamentais. Para os autores, as consequências se manifestam através de problemas físicos, como por exemplo a fadiga; emocionais como através da raiva e da tristeza que não dão trégua; interpessoais pela dificuldade em lidar com as pessoas e comportamentais como a falta de comprometimento no trabalho, alta irritabilidade e absentismo.

Conforme Galego e Rios (1991) os sintomas associados ao Burnout podem ser a) psicossomáticos, ou seja, fadiga crônica, dores no corpo, excesso ou falta de sono, problemas gastrointestinais, ganho ou perda de peso, hipertensão, alergias e no caso das mulheres, alteração no ciclo menstrual; b) podem ser observados pela conduta do profissional através do absentismo, exacerbado consumo de álcool e drogas, comportamento violento ou por se colocar em risco de alguma maneira; c) podem ser emocionais, observados pelo distanciamento, irritabilidade, dificuldade de concentração, memória falha, baixa autoestima e em último caso, tendência suicida; d) ou por comportamentos defensivos, que é a negação das emoções para mostrar-se forte, ironia e esfriamento das relações.

Consequências do Burnout

Para Penes e Aronson (1988), o burnout é definido sendo o estado de exaustão física, emocional e mental resultante de situações que demandaram muito do profissional e que por consequência o afeta por meio da baixa energia, fadiga crônica, fraqueza e de pensamentos negativos sobre si, trabalho e vida.

As consequências da síndrome vêm sido associadas à desistência e/ou abandono do trabalho, como também na queda da produtividade do trabalhador, onde o profissional apenas exerce o mínimo no trabalho em um tempo muito maior do que o de costume (Cooper et al, 2001).

Os estudos de Lee e Ashforth (1996), o burnout é correlacionado ao comprometimento do trabalhador com a empresa (*commitment*³) e à rotatividade (*turnover*⁴) – que são fortemente correlacionados com a exaustão emocional e a despersonalização, mas fracamente correlacionados com realização profissional.

Para Bibeau (1989), o principal indicador de burnout é a redução na performance profissional por um período de meses, que é observado por pessoas de diferentes categorias: destinatários do serviço, colegas e supervisores.

Estudos relacionam o burnout à redução na qualidade do trabalho e ao aumento dos custos para a saúde física e psíquica do indivíduo, que pode ser sentida pelas pessoas próximas (Demerouti et al., 2004). Para os autores, é necessário que haja uma maior concentração de estudos em relação aos custos do burnout para as organizações e para o indivíduo e que consequentemente venha a clarificar a mensuração das consequências da exaustão emocional no trabalho.

1.5 Areas of Worklife – Áreas da Vida Laboral

Existem três tipos diferentes de estratégias para reparar e prevenir o burnout, cada qual com um objeto principal a sofrer interferência. A chamada intervenção primária refere-se ao controle e eliminação dos fatores de estresse do ambiente de trabalho. Ela é nomeada “fixing the job”, ou na tradução literal “concertando o trabalho” (Maslach, 2007). É nesta perspectiva que o estudo será realizado

Para contextualizar o ambiente organizacional recorreu-se ao Modelo Areas of Worklife (AWL, Leiter & Maslach, 2004) atua na promoção do engajamento no ambiente de trabalho e divide o contexto organizacional em seis áreas: a) carga de trabalho sustentável; b) escolha e controle; c) reconhecimento e recompensa; d) apoio da comunidade de trabalho; e) respeito e justiça social; f) valores claros e trabalho significativo.

Segundo os autores, as áreas da vida laboral quando mal geridas desencadeiam o burnout, por outro lado, quando há harmonia nelas, há maior probabilidade de

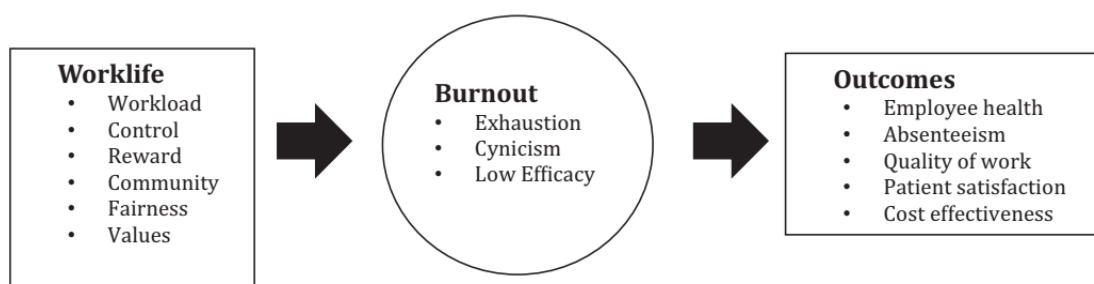
³ Sentimento de comprometimento com a organização e com o trabalho.

⁴ Situação caracterizada pela relação entre o fluxo de entradas (admissões) e saídas (demissões) de pessoas em uma organização (Chiavenato, 2008).

engajamento dos trabalhadores (Leiter & Maslach, 2004). A relação é explicada a partir do modelo AWL representado na Figura 1.

Figura 1.

Modelo Areas of Worklife of Burnout



Fonte: Leiter e Maslach (2004).

O modelo conceitual da AWS relaciona as seis áreas às variáveis do burnout. O modelo clarifica os fatores organizacionais determinantes e como o ambiente organizacional influencia na qualidade de vida dos trabalhadores. Conforme os autores (Maslach & Leiter, 2004), quando essas áreas se encontram inadequadas, elas condicionam risco à incidência de burnout na organização.

Cho et al. (2006) relatam que a harmonia das seis áreas da vida profissional (AWS) se relaciona à menor exaustão emocional, e consequentemente, aumento do comprometimento organizacional.

Segundo Kouvonen et. Al (2005), a variável carga de trabalho é altamente relacionada à exaustão emocional. O controle, segundo Landsbergis (1990), reflete o modelo Demanda-Controle relacionado ao estresse no trabalho. A comunidade, segundo Leiter et al. (2010), reflete o suporte social desenvolvido pelos funcionários no ambiente de trabalho. A dimensão recompensa, segundo Siegrist (2004), é relacionada às recompensas monetárias ou sociais diante das expectativas do indivíduo e colabora na associação entre seus valores pessoais com os valores da organização. Para Walster et al. (1973), a dimensão justiça se relaciona ao sentimento de equidade. A dimensão de valor, segundo Dylan et al. (2013), implica em risco de

desenvolvimento do burnout quando os valores dos trabalhadores não estão alinhados ao da empresa.

Em seguida são detalhas cada uma das seis áreas abordadas de acordo com Leiter e Maslach (2004):

Carga de Trabalho (*Workload*) - Essa área se relaciona com o burnout na forma de exaustão quando é excessiva e ocasiona a desarmonia na vida do trabalhador. Profissionais que não possuem tempo e recursos suficientes para concluir demandas do trabalho se tornam vulneráveis à exaustão e ao estresse. Há um limite saudável de trabalho que as pessoas conseguem realizar e ao exceder os limites, a saúde dos trabalhadores fica em risco. Além disso, é importante referir que quanto maior for o conflito de funções, mais isso será associado positivamente à exaustão.

Controle (*Control*) - Problemas de controle no ambiente de trabalho surgem quando é notado o conflito entre funções, já mencionado anteriormente. Quando há esse tipo de conflito, os trabalhadores se veem impotentes para exercer o controle de suas funções, seja pela rigidez a qual a organização se mantém ou pela monitoração excessiva de seus superiores. A área de controle é associada ao burnout quando há excessivo controle e/ou conflito de controle na direção do trabalho, o que gera tensão sobre uma alta responsabilidade, porém com baixa autonomia. O controle em desequilíbrio associa-se negativamente à autonomia e consequentemente, à realização pessoal do profissional. Por outro lado, quando em harmonia, existe a participação ativa nas decisões por parte dos envolvidos.

Recompensa (*Reward*) - O fato de não existir recompensa/retribuição financeira, seja dentro da instituição ou socialmente, pode desmotivar os trabalhadores, o que os deixa vulneráveis ao burnout. Outra questão importante que está associada ao desequilíbrio dessa dimensão é percepção dessa recompensa, como por exemplo caso a organização estabeleça recompensas onde esses trabalhadores se sintam excessivamente retribuídos ou injustamente retribuídos, estes vão criar um sentimento de carência ainda maior em relação ao que lhes falta. Shaufeli (1994) em sua pesquisa identificou que as pessoas ao estarem em burnout, sentem-se carentes de algo importante (no seu ponto de vista) associado ao ambiente de trabalho.

Comunidade (*Community*) - A área da comunidade condiz ao ambiente interativo que envolve as pessoas que trabalham para a organização e que estão em contato uma com as outras durante o tempo de trabalho. Leiter (1991) relata que o contexto social experimentado pelos trabalhadores numa organização possui influência de diferentes modos e tem um peso importante na qualidade de vida destes. Ela é mensurada a partir da interação social no trabalho, resolução de conflitos, apoio mútuo, proximidade e capacidade de trabalhar em equipe.

Justiça (*Fairness*) – A área de Justiça reflete até que ponto as decisões são percebidas como justas e equitativas pelos trabalhadores, sendo a equidade mais importante que os próprios resultados. Essa área está ligada à Comunidade e Recompensa e os líderes administrativos são diretamente afetados por essa dimensão. Ao passarem por problemas e tensões no trabalho, os trabalhadores buscam líderes que resolvem os conflitos de maneira justa. Os trabalhadores em geral buscam um líder que exercerá sua tomada de decisão de modo a afetar positivamente o trabalho individual e da coletividade. Estão envolvidos nessa relação sentimentos de otimismo e altas expectativas tanto por parte organizacional quanto pela performance.

Valores (*Values*) – A área de Valores é relacionada à congruência entre os valores pessoais dos trabalhadores e da organização. Os valores geralmente são os atrativos “a mais” que motivam pessoas a irem trabalhar na determinada empresa. Segundo os autores, é importante que os valores pessoais estejam sintonizados com os da organização, pois quando há incompatibilidade de valores entre as pessoas e a organização, há um fator de alerta. Os valores da organização atuam no ambiente de trabalho de maneira a nortear comportamentos, atividades e ações, seja no contexto organizacional ou seja na atuação individual de cada trabalhador. Os valores dão significado ao trabalho quando compartilhados e executados pela maioria; porém, a eficácia e a eficiência são afetadas quando os trabalhadores não compactuam com os valores pois perdem o sentido do que fazem. O mesmo ocorre quando os valores são apenas teóricos e não colocados em prática pelos líderes.

Feito um breve enquadramento teórico das temáticas em estudo, será apresentado o estudo realizado no serviço administrativo do Departamento de Atendimento ao

Munícipe X da Câmara Municipal localizada na zona centro de Portugal. O estudo tem a pretensão de: (a) analisar a percepção dos funcionários acerca dos fatores organizacionais; (b) analisar como a percepção dos funcionários acerca dos fatores organizacionais relaciona-se com as dimensões do burnout.

Capítulo II

2. Metodologia de Estudo

O estudo realizado é caracterizado como Estudo de Caso. Conforme Yin (1983), o estudo de caso contribui na compreensão de fenômenos individuais e sociais complexos, como também de processos organizacionais e administrativos. Além disso, ele é visto como instrumento estratégico nas pesquisas das diversas áreas da ciência humana. O desenvolvimento de estudos de caso pressupõe a natureza do seu plano metodológico, ou seja, isso significa que para um estudo ser credível e fornecer acréscimos científicos, é imprescindível ser baseado em um procedimento que condicione a parcialidade e confiabilidade no desenvolvimento da pesquisa e no alcance dos objetivos estabelecidos.

Procedimento de Recolha de Dados

Com a aprovação deste projeto de mestrado pelo conselho científico do ISCSP-UL, foram contatadas três câmaras municipais portuguesas para participar no estudo, porém, apenas uma respondeu positivamente, a que é nomeada neste estudo como Câmara Municipal XYZ.

Foram realizadas duas reuniões preliminares com o Gabinete de Psicologia da Câmara Municipal XYZ logo após a demonstração de seu interesse via e-mail. As reuniões tiveram a finalidade de esclarecer pontos entre os pesquisadores e a organização e assim alinhar as expectativas da pesquisa. Posterior a elas foram realizadas reuniões internas da Câmara Municipal para propor ao Departamento de Atendimento ao Munícipe que a pesquisa fosse aplicada em seu ambiente de trabalho. As reuniões internas da Câmara resultaram na aprovação da pesquisa no Departamento de Atendimento ao Munícipe X.

Para finalizar o processo que antecedeu a recolha de dados, foi realizada a reunião dos pesquisadores com os coordenadores do Departamento, que resultou na responsabilização dos coordenadores em motivar suas equipes a responder o questionário - disponibilizado através da plataforma Survey Monkey.

O link foi disponibilizado às chefias e esteve ativo durante um mês. Os pesquisadores não tiveram contato direto com a população da amostra e o contato com estes foi feito através da ponte com os coordenadores. No período de recolha de dados, os pesquisadores mantiveram contato semanal com os coordenadores informando sobre a taxa de resposta e reforçando o pedido de que os trabalhadores fossem motivados a responder a pesquisa.

No processo de recolha de dados foram seguidos todos os princípios éticos. O preenchimento dos questionários foi feito em regime de voluntariado, ou seja, apenas aqueles que aceitaram colaborar o preencheram. Para além disto, a confidencialidade (a informação dos participantes não foi e nem será divulgada a ninguém) e o seu anonimato (a preservação da identidade dos participantes) foram garantidos pelo disposto na lei de proteção de dados.

Devido aos imprevistos relativos ao Covid-19, a recolha de dados foi interrompida e assumiu-se que estava finalizada. A decisão foi ponderada diante da imprevisibilidade da situação, que além de afastar os trabalhadores por um período indeterminado do seu ambiente de trabalho, trouxe diferentes situações que acarretam ao acréscimo de outras variáveis e que ultrapassam os conhecimentos desenvolvidos para esse determinado estudo.

A taxa de resposta foi de 62,2% (N=84 de 135 profissionais que trabalham no departamento).

Variáveis e Instrumentos de Recolha de Dados

A pesquisa teve sua recolha de dados baseada no conjunto de variáveis demográficas e duas escalas previamente validadas na literatura, que ao total somavam 49 questões. A primeira parte é relativa aos dados demográficos dos participantes: composto por 7 questões que permitiram agrupar os participantes de acordo com o seu sexo, idade, estado civil, regime de trabalho, tempo de trabalho na organização, ocupação profissional e grau de escolaridade. A segunda parte é sobre as áreas da vida laboral com 29 itens e a terceira parte corresponde ao Burnout com 13 itens.

As áreas da vida no ambiente de trabalho foram avaliadas através da escala *Areas of Worklife* (Leiter & Maslach, 2004). O questionário é composto por 29 itens avaliadas por uma escala likert de 1 a 5 pontos (que varia de discordo completamente a concordo completamente) e que está disponível no anexo 2.

Os itens da AWS foram desenvolvidos a partir de uma série de pesquisas realizadas no *Centre for Organizational Research & Development* (Maslach & Leiter, 1997; Leiter & Harvie, 1998) com a finalidade de avaliar os construtos das áreas da vida profissional. A escala tem produzido uma estrutura fatorial consistente entre amostras (Leiter & Maslach, 2004). A adaptação da escala para outras culturas e idiomas também resultou na validação do modelo e na confiabilidade dos seus construtos (Leiter & Shaughnessy, 2006). Este instrumento foi desenvolvido a fim de conter o burnout e promover o engajamento, que através do diagnóstico dos fatores ambientais que colaboram ou não para o burnout, propõe a equalização dessas áreas do trabalho, de suas demandas e seus recursos (Maslach, & Leiter, 2012).

As 29 perguntas se dividem em Carga de Trabalho (p1 invertido, p2 invertido, p3 invertido, p4 invertido e p5); Controle (p6, p7, p8 e p9); Recompensa (p10, p11, p12 invertido e p13 invertido); Comunidade (p14, p15, p16, p17 e p18 invertido); Justiça (p19, p20, p21, p22, p23 invertido e p24 invertido); Valores (p25, p26, p27, p28 e p29 invertido). Conforme Leiter e Maslach (2004), em relação a confiabilidade de cada dimensão, apresenta-se: Carga de Trabalho $\alpha = .76$; Controle $\alpha = .68$; Recompensa $\alpha = .82$; Comunidade $\alpha = .82$; Justiça $\alpha = .82$ e Valores $\alpha = .72$.

Para a análise do questionário AWS, Leiter e Maslach (2004) definem que as variáveis cujo os números de valores maiores que 3 indicam a compatibilidade entre o ambiente de trabalho e os trabalhadores. Por outro lado, variáveis que expressam valores menores do que 3 indicam a discrepância entre ambos, o que implica em risco à prevalência do estresse ocupacional e em específico, de burnout.

O burnout foi operacionalizado através da escala *Oldenburg Burnout Inventory* – OLB (Demerouti, 1999). Conforme Demerouti et al. (2003), este instrumento pode ser utilizado em qualquer contexto ocupacional. Os estudos mostram que a confiabilidade da dimensão exaustão varia de $\alpha = .74$ a $\alpha = .85$, e a confiabilidade da dimensão desligamento de $\alpha = .73$ a $\alpha = .85$ (Demerouti & Bakker, 2008 , Demerouti et al., 2003;

Halbesleben & Demerouti, 2005 ; Halbesleben, 2010 , Sonnentag et al., 2010; Timms et al., 2012). O OLBI foi traduzido e validado em diversos idiomas, porém, na altura do início da recolha de dados não tínhamos conhecimento de uma versão para o português de Portugal. Optou-se então pela escala OLBI validada para o português do Brasil. A sua confiabilidade na dimensão exaustão emocional é de $\alpha = .92$ e na dimensão desligamento do trabalho é de $\alpha = .88$, ambas dimensões possuem bons coeficientes de confiabilidade interna (Schuster & Dias, 2018).

Esta escala é composta por 13 itens, respondidos numa escala Likert de 4 pontos (1=Discordo plenamente a 4=Concordo plenamente), que se organizam em duas dimensões: Exaustão Emocional (EE, 6 itens, e.q. “Durante o meu trabalho, sinto-me emocionalmente esgotado”) e o Desligamento do Trabalho (DT, 7 itens, e.q. “Com frequência faço coisas novas e interessantes no meu trabalho”). O questionário está disponível no anexo 2.

Para avaliação das médias dos construtos Exaustão Emocional e Desligamento do Trabalho do OLBI foram invertidos os valores dos seguintes itens EE3; EE5; DT1; DT4; DT6. A mensuração das dimensões se relaciona à média apresentada, onde os scores médios $\geq 2,25$ na dimensão Exaustão Emocional e $\geq 2,10$ na dimensão Desligamento do Trabalho são considerados altos e os inferiores a eles correspondem à menores riscos de desenvolvimento de burnout (Schaufeli et al., 2001; Peterson et al., 2008).

Procedimentos de Análise de Dados

A análise de dados foi realizada a partir do software SPSS na versão 25. A priori foi realizada a análise descritiva – como médias, desvio padrão - e em seguida a análise da fiabilidade através da consistência interna da escala pelo Alfa de Cronbach (α). Também foram realizadas a Correlação de Pearson para analisar a correlação entre as variáveis. O Rho de Spearman e o teste de Kruskal-Wallis foram utilizados para analisar o burnout em função das variáveis sociodemográficas, e a regressão linear múltipla para proceder à análise da predição.

A análise descritiva é uma técnica que tem como objetivo organizar e sumarizar um conjunto de dados por meio de uma metodologia simples. Envolve o cálculo de estatísticas descritivas apropriadas às variáveis em estudo como, por exemplo, média, proporções, desvio padrão e variância.

O alfa de Cronbach é uma técnica estatística que permite mensurar se um dado conjunto de variáveis é apto a medir um único construto. O coeficiente varia entre 0 e 1 e é determinado pelo número de itens, pela variância média e pela covariância média destes. Quanto mais próximo de 1, maior é a consistência interna da escala, ou seja, maior a confiança de que os vários itens medem o mesmo construto. Não há regras, mas o consenso apontado pela grande maioria dos autores mostra o valor de 0,7 como o valor mínimo aceitável (George & Mallery, 2003), porém, neste estudo foi adotado o valor mínimo de 0,6 por se tratar de um estudo de caso de população pequena (Nunnally, 1967; Cortina, 1993; Loewenthal, 1996; Huh, Delorme, & Reid 2006).

A análise de correlação de Pearson foi utilizada para melhor compreender a relação entre essas variáveis e clarificar como as áreas da vida de trabalho estão relacionadas à exaustão emocional e o desligamento do trabalho. Considerou-se como fraca uma correlação correspondente a um coeficiente inferior a 0,30, moderada entre 0,30 e 0,70 e forte se superior a 0,70, os mesmos valores seguem caso o coeficiente seja negativo (George & Mallery, 2003).

O Coeficiente de correlação de Rho Spearman foi utilizado para analisar as variáveis do OLBI e dados demográficos com a finalidade de identificar a associação entre eles, ou seja, quanto uma variável pode prever a outra. A variável dependente é chamada de variável de saída e as independentes são chamadas de previsoras (George & Mallery, 2003) e neste caso as variáveis do OLBI foram as dependentes.

A regressão linear é uma técnica estatística que é utilizada para a análise de duas ou mais variáveis e seus respectivos resultados. Optou-se por essa técnica de modo a prever a relação entre AWS e OLBI e a partir desta tendência linear estabelecida, analisar como as dimensões do ambiente de trabalho afetam as dimensões do burnout (George & Mallery, 2003).

Caracterização do Contexto do Estudo

De acordo com Bilhim (2013), no início do século XX Portugal fomentou valores de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços dentro da Administração Pública, mas foi a partir dos anos 90 que a Administração Pública de Portugal iniciou a reforma administrativa pautada em privatizações, distanciamento do enrijecimento da Burocracia e voltada à criação do elo entre o Estado e a Sociedade. Entretanto, com a crise financeira internacional de 2008 e a Troika em 2011, as medidas de reforma na administração pública passaram a ter que se enquadrar nas exigências externas. Hoje a administração pública de Portugal se caracteriza por um modelo que ainda traz vestígios burocráticos, mas que aponta para a modernização do seu sistema em busca da Nova Governança Pública.

De acordo com Araújo et al. (2000), diante da necessidade da descentralização das estruturas administrativas do governo, Portugal revitalizou a figura dos institutos públicos e organizações de caráter autônomo. Esta mudança acompanha a reforma administrativa iniciada na década de 90, que altera o modelo gestor e introduz as agências como forma de promover a accountability, transparência, gestão ágil e eficiência do setor público.

A Administração Pública de Portugal se divide entre direta e indireta. De acordo com o artigo 235.º da Constituição Portuguesa, as Câmaras Municipais, como também o conjunto dos departamentos e serviços da administração municipal, fazem parte da administração local e pertencem ao Setor Público Administrativo (SPA)⁵. A administração local faz parte da administração indireta, restringindo sua atuação ao espaço e à população a qual pertence.

O Departamento de Atendimento ao Munícipe X faz parte da Câmara Municipal XYZ e presta serviços em 7 estabelecimentos que se localizam em regiões diferentes do município X, além de prestar atendimento não presencial via telefone e online e ter sua sede em outro local. O quadro de trabalhadores se divide conforme a tabela 1.

De acordo com o Despacho n.º 8499/2018 publicado no Diário da República, 2.ª série – n.º 169 de 3 de setembro de 2018 - que aprovou o Ajustamento à Orgânica dos

⁵ Constituído pela Administração Central, Local, Regional, Segurança Social e Fundos Autónomos.

Serviços Municipais, Estrutura Nuclear e Estrutura Flexível - O Departamento de Atendimento ao Município X está dividido nas seguintes unidades orgânicas:

- a) Divisão de Atendimento (lojas físicas e telecentro que atendem o cidadão por telefone e web, como também pelo desenvolvimento profissional dos trabalhadores; coordenação do sistema integrado de gestão; coordenação da rede de atendimento ao público; comunicação de forma transversal na Câmara Municipal; gestão do relacionamento personalizado com as empresas e outras entidades; processos administrativos do departamento e recursos humanos);
- b) Divisão de Participação (operacionalização da estratégia de participação pública dos cidadãos e accountability).

Tabela 1

Organização do Departamento de Atendimento ao Município X

Atendimento não Presencial	Centro de Atendimento ao Município	49
Atendimento Presencial	Local 1	51
	Local 2	6
	Local 3	7
	Local 4	7
	Local 5	5
	Local 6	6
	Local 7	4
Total de Funcionários		135

Fonte: Elaboração Própria

Caracterização da População

A População alvo foi os trabalhadores do Departamento de Atendimento ao Munícipe X da Câmara Municipal XYZ e abrange a todos os níveis de trabalhadores do setor administrativo.

Conforme as gestoras do Departamento informaram na reunião que antecedeu a recolha de dados, a população total do Departamento de Atendimento ao Munícipe X é de 135 colaboradores, destes 111 (82,2%) são do gênero feminino e 24 (17,8%) do gênero masculino. Dos 135 colaboradores, 134 são efetivos e 1 possui contrato de prestação de serviços. Os trabalhadores são expostos a turnos rotativos e obrigatórios, que incluem também os sábados. Segundo a chefia, não há opção de turnos fixos, entretanto, eles são flexíveis ao considerar as pessoas que têm filhos, compromissos ou outras questões justificáveis.

Capítulo IV

3. Resultados

3.1 Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos

No total a pesquisa foi respondida por 101 participantes. Entretanto, foram excluídas as respostas parciais, isto é, os questionários que os participantes começaram a responder e não concluíram. Foram 17 respostas descartadas por esta razão, sendo assim, a amostra final é composta por 84 profissionais do setor administrativo do departamento em análise.

Conforme as respostas, os participantes são predominantemente do sexo feminino (n= 73, 86,9%; masculino: n= 11, 13,1%). A faixa etária de maior representatividade é de 46-55 anos com n=35 e 41,7% (26 - 35 anos n=4, 4,8%; 36 - 45 anos n=21, 25%; Mais de 56 anos n=24, 28,6%).

Ao cruzar os dados das variáveis sexo e idade, observa-se que a amostra tem a maioria dos participantes do sexo feminino e na faixa etária de 46-55 anos (n=31; 36,80%). São 4 mulheres no grupo de 26 – 35 anos (4,75%); 18 mulheres no grupo de 36 – 45 anos (21,40%); 3 homens no grupo de 36 – 45 anos (3,55%); 4 homens no grupo de 46 – 55 anos (4,75%); 20 mulheres no grupo de mais de 56 anos (24%) e 4 homens no grupo de mais de 56 anos (4,75%).

O estado civil dos participantes é em maior parte Casado (a), compondo 52,4% (n=44) da amostra (Solteiro (a) n=14, 16,7%; Divorciado (a) n=16, 19%; Viúvo (a) n=3, 3,6%; União de Facto n=7, 8,3%). O grau de escolaridade predominante é o Ensino Secundário Completo com 56%, n=47 (Ensino Primário Completo n=2, 2,4%; Ensino Básico Completo n=5, 6%; Licenciatura Completa n=29, 34,5%; Não completou o ensino primário n=1, 1,2%).

O regime de trabalho da amostra é integralmente efetivo (N=84, 100%) e a ocupação profissional de maior número é a de Assistente Técnico com n=32, 38,1% (Assistente Operacional n=12, 14,3%; Técnico Superior n=20, 23,8%; Técnico de Atendimento n=14, 16,7%; Gestor (a) de Equipas n=6, 7,1%).

Dentre os participantes, 71,4% trabalham na organização há mais de 15 anos, n=60 (Menos de 1 ano n=4, 4,8%; 1 - 5 anos n=2, 2,4%; 6 - 15 anos n=18, 21,4%). Nota-se também que os cargos de liderança (gestores e técnicos superiores) trabalham no departamento por um período considerável de tempo (entre 6 a mais de 15 anos).

Tabela 2

Estatística Descritiva das variáveis sociodemográficas da amostra

Variáveis		Frequência	Percentual
Sexo	Feminino	73	86.9
	Masculino	11	13.1
Idade	26 - 35 anos	4	4.8
	36 - 45 anos	21	25
	46 - 55 anos	35	41.7
	Mais de 56 anos	24	28.6
Estado Civil	Solteiro (a)	14	16.7
	Casado (a)	44	52.4
	Divorciado (a)	16	19
	Viúvo (a)	3	3.6
	União de Facto	7	8.3
Escolaridade	Ensino Primário Completo	2	2.4
	Ensino Básico Completo	5	6
	Ensino Secundário Completo	47	56
	Licenciatura Completa	29	34.5
	Não completou o primário	1	1.2
Ocupação Profissional	Assistente Técnico	32	38.1
	Assistente Operacional	12	14
	Técnico Superior	20	24
	Técnico de Atendimento	14	16.7
	Gestor (a) de Equipas	6	7.1
Tempo de Trabalha na Organização	Menos de 1 ano	4	4.8
	1 - 5 anos	2	2
	6 - 15 anos	18	21
	Mais de 15 anos	60	71.4

Fonte: Elaboração Própria

Quando é classificado o grau de escolaridade diante da ocupação profissional, nota-se que o cargo de Assistente Técnico se concentra em trabalhadores com o Ensino Secundário Completo e em menor número com Ensino Básico Completo; o cargo de Assistente Operacional em trabalhadores que têm entre Ensino Primário Incompleto à Ensino Secundário Completo; os Técnicos de Atendimento entre Ensino Secundário Completo e Licenciatura Completa; os Técnicos Superiores com Licenciatura Completa e os Gestores de Equipas com Licenciatura Completa, conforme indica a tabela 3.

Tabela 3

Caracterização dos participantes por escolaridade e a ocupação profissional

Escolaridade	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Técnico Superior	Técinco de Atendimento	Gestor (a) de Equipas	Total
Ensino Primário Completo		2				2
Ensino Básico Completo	2	3				5
Ensino Secundário Completo	30	6		11		47
Licenciatura Completa			20	3	6	29
Mestrado Completo						0
Doutorado Completo						0
Ensino Primário Incompleto		1				1

Fonte: Elaboração Própria

Ao comparar os valores em número e porcentagem entre a população total e a amostra final, nota-se que a amostra final segue o mesmo padrão demográfico da população total. A título exemplificativo inclui-se a Tabela 4 que possibilita a comparação da amostra inquirida com a população.

Tabela 4

Estatística Descritiva do Sexo na Amostra final e na População

	Total	Feminino	Masculino	% Feminino	% Masculino
População	135	111	24	82.2	17.8
Amostra Final	84	73	11	86.9	13.1

Fonte: Elaboração Própria**3.2 Caracterização do Ambiente de Trabalho Percebido**

A caracterização do ambiente de trabalho foi observada a partir das 6 variáveis do AWS – Áreas da Vida Laboral (Leiter & Maslach, 2004), que são: Carga de Trabalho, Controle, Recompensa, Comunidade, Justiça e Valores.

Leiter e Maslach (2004) definem que as variáveis que apresentam valores médios maiores do que 3 indicam a compatibilidade entre o ambiente de trabalho e os trabalhadores. As variáveis que expressam valores menores do que 3 indicam a discrepância entre ambos e acrescem risco à prevalência de burnout.

Carga de Trabalho

A Carga de Trabalho é composta por 6 itens. Conforme Maslach e Leiter (2008), ela está relacionada com a dimensão exaustão emocional do burnout. Isso acontece, pois, os indivíduos ao sofrerem com a sobrecarga de trabalho, não conseguem se satisfazer em detrimento de tais exigências e não se recuperarem do desgaste em realizá-las; além de, por vezes, as demandas do trabalho ultrapassarem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal do indivíduo. De acordo com os resultados, nota-se que o desvio padrão varia de .96 a 1.17, o que indica que as respostas dos entrevistados não foram uniformes. Outra observação é o fato de duas das variáveis apresentarem médias inferiores a 3. Logo, há dois pontos de atenção: “Trabalho intensamente por períodos prolongados de tempo” e “Depois do trabalho, eu chego a casa cansado (a) demais para fazer aquilo que gostaria de fazer”, com respectivas médias 2.76 e 2.43.

Tabela 5

Estatísticas descritivas da dimensão Carga de Trabalho

Afirmação	Média	DP
Não tenho tempo para fazer o trabalho que tem que ser feito.	3.19	1.16
Trabalho intensamente por períodos prolongados de tempo.	2.76	1.04
Depois do trabalho, eu chego a casa cansado (a) demais para fazer aquilo que gostaria de fazer.	2.43	.96
Tenho tanto trabalho para fazer no meu emprego que isso acaba por me afastar dos meus interesses pessoais.	3.20	1.
Tenho tempo suficiente para fazer o que é importante no meu emprego.	3.32	.96
Esqueço o meu trabalho quando vou para casa no final do dia.	3.14	1.17

Fonte: Elaboração Própria: *Nota:* DP= Desvio padrão

Controle

O Controle apresenta 3 itens. Segundo Maslach e Leiter (2008), esta dimensão é caracterizada pela percepção do trabalhador sobre o poder que este tem na realização do seu trabalho, ou seja, a sua autonomia. Também está relacionado à sua influência em afetar as questões relacionadas ao seu trabalho e no acesso aos recursos necessários. O ponto de atenção da variável Controle é o item “Consigo influenciar a chefia para obter os equipamentos e espaços de que preciso para meu trabalho”, que apresenta uma média de 2.77.

Tabela 6

Estatísticas descritivas da dimensão Controle

Afirmação	Média	DP
Tenho controle sobre o que faço no meu trabalho.	3.55	.88
Consigo influenciar a chefia para obter os equipamentos e espaço de que preciso para meu trabalho.	2.77	.88
Tenho autonomia profissional/independência no meu trabalho.	3.56	.82

Fonte: Elaboração Própria: *Nota:* DP= Desvio padrão

Recompensa

A Recompensa apresenta 4 itens. Conforme Maslach e Leiter (2008), esta dimensão reflete o reconhecimento financeiro, institucional e social do trabalhador perante o trabalho realizado e suas expectativas. A recompensa quando em desarmonia está relacionada ao sentimento de ineficácia. Os resultados apresentam todas as médias acima de 3. O ponto de atenção está nos desvios, que expõem uma certa diferença de percepção dos respondentes ao variar de .97 a 1.08.

Tabela 7

Estatísticas descritivas da dimensão Recompensa

Afirmação	Média	DP
Recebo reconhecimento dos outros pelo meu trabalho.	3.37	1.03
O meu trabalho é apreciado	3.38	.97
Os meus esforços geralmente passam despercebidos	3.20	1.08
Não sou reconhecido(a) por tudo aquilo com que contribuo.	3.11	1.03

Fonte: Elaboração Própria: *Nota:* DP= Desvio padrão

Comunidade

A Comunidade se divide em 5 itens. Segundo Maslach e Leiter (2008), a dimensão comunidade reflete a qualidade da interação entre os indivíduos com os seus colegas de trabalho e é percebida através do apoio, proximidade, identificação e fluidez do trabalho em equipe. Neste estudo, essa dimensão apresenta os itens com a maior média das 6 variáveis do Areas of Worklife. Esses números mostram que um dos pontos mais positivos de trabalhar no Departamento é o sentimento de comunidade que os trabalhadores demonstram. O sentimento de proximidade entre os colegas obteve a maior média entre os itens ($m=3.74$). Entretanto, os níveis de desvio padrão também indicam que houve diferenças entre as respostas dos participantes.

Tabela 8

Estatísticas descritivas da dimensão Comunidade

Afirmação	Média	DP
No meu local de trabalho as pessoas confiam umas nas outras para cumprir suas funções.	3.35	.94
Sou membro de uma equipa encorajadora.	3.46	.94
Os membros da minha equipa cooperam uns com os outros.	3.58	.95
Os membros da minha equipa comunicam de forma aberta.	3.40	.92
Não me sinto próximo dos meus colegas.	3.74	.95

Fonte: Elaboração Própria: *Nota:* DP= Desvio padrão

Justiça

A dimensão Justiça apresenta 6 itens e é relacionada à percepção do trabalhado sobre a justiça das medidas tomadas no ambiente de trabalho (Maslach & Leiter, 2008). Ao analisar item por item, nota-se que há médias maiores e menores do que 3. O desvio padrão em alguns casos também precisa ser levado em consideração, ele varia de .73 a 1.

A Justiça mostra-se sensível ao analisarmos duas de suas variáveis com valores inferiores de média de 3: “As oportunidades são oferecidas somente com base no mérito” e “Há formas eficazes de recurso quando eu questiono a justiça de uma decisão”, respectivamente com 2.69 e 2.94.

Tabela 9

Estatísticas descritivas da dimensão Justiça

Afirmação	Média	DP
Os recursos são distribuídos de forma justa no meu local de trabalho.	3.37	.86
As oportunidades são oferecidas somente com base no mérito.	2.69	.79
Há formas eficazes de recurso quando eu questiono a justiça de uma decisão.	2.94	.73
A chefia trata todos os funcionários de maneira justa	3.36	.87
O favoritismo determina como as decisões são tomadas no trabalho	3.02	.94
Não é o que se sabe, mas quem se conhece que determina uma carreira no meu local de trabalho	3.04	1.

Fonte: Elaboração Própria: *Nota:* DP= Desvio padrão

Valores

A dimensão Valores contém 5 itens. De acordo com Maslach e Leiter (2008), ela reflete a conexão do trabalhador em relação ao seu trabalho e organização para além das questões de troca do tempo por dinheiro. O valor de todos os itens é superior a 3, porém, alguns itens apresentam um desvio padrão considerável (e.q., “trabalhar aqui obriga-me a comprometer meus valores”, $DP=1.02$), sendo então necessário realizar outros tipos de análise para constatar sua confiabilidade e o que a dimensão Valores realmente significa para essa amostra.

Tabela 10
Estatísticas descritivas da dimensão Valores

Afirmação	Média	DP
Os meus valores e os valores da Organização são similares	3.19	.88
Os objetivos da Organização influenciam as minhas atividades laborais quotidianas	3.49	.78
Os meus objetivos de carreira pessoais são consistentes com os objetivos defendidos pela Organização	3.14	.84
A Organização está comprometida com a qualidade	3.49	.86
Trabalhar aqui obriga-me a comprometer os meus valores	3.57	1.02

Fonte: Elaboração Própria: *Nota:* DP= Desvio padrão

Em síntese, a amplitude da escala de resposta foi de 1 (considerado o valor mínimo e correspondente ao “discordo completamente”) ao 5 (considerado o valor máximo e correspondente ao “concordo completamente”) (Maslach & Leiter, 2004). Conforme Maslach (2004), pontuações médias maiores do que 3 correspondem a um resultado mais próximo do ideal do que respostas com médias inferiores a 3. Os resultados gerais da amostra por variável apresentam em sua totalidade o valor mínimo de 3.01 (Carga de Trabalho) e o valor máximo de 3.51 (Comunidade). As dimensões das médias observadas na perspectiva decrescente são Comunidade ($m=3.51$), Valores ($m=3.38$), Controle ($m=3.29$), Recompensa ($m=3.26$), Justiça ($m=3.07$) e Carga de Trabalho ($m=3.01$). As variáveis Carga de Trabalho e Recompensa reportaram o valor mínimo permitido (1) como também o valor máximo permitido (5). As outras variáveis

apresentaram valores mínimos e máximos mais próximos entre si, conforme pode ser observado na Tabela 11. O menor desvio padrão observado foi de .53 (Justiça e Valores) e o maior de .87 (Recompensa).

Tabela 11

Estatísticas descritivas das dimensões do Ambiente de Trabalho (AWS)

	Carga	Controle	Recompensa	Comunidade	Justiça	Valores
Média	3.01	3.29	3.26	3.51	3.07	3.38
Mínimo	1.	1.33	.1	1.60	1.67	1.80
Máximo	5.	5.	5.	5.	4.50	4.60
Desvio Padrão	.71	.62	.87	.77	.53	.53

Fonte: Elaboração Própria

3.3 Análise de Confiabilidade Interna das Dimensões AWS

Com a finalidade de observar a confiabilidade de cada dimensão, foi elaborada uma tabela que apresenta o coeficiente de consistência interna final da variável caso determinado item fosse excluído.

A Carga de Trabalho teve seu coeficiente de consistência interna diminuído a partir da exclusão da questão AWS4 “Tenho tanto trabalho para fazer no meu emprego que isso acaba por me afastar dos meus interesses pessoais” ($\alpha=.69$), o que mostra que tal questão é de grande relevância ao visar a confiabilidade dessa dimensão.

O Controle teve o seu coeficiente de consistência interna drasticamente diminuído com a exclusão da questão AWS9 “Tenho autonomia profissional/independência no meu trabalho” ($\alpha=.15$), por outro lado teve o seu coeficiente de consistência interna aumentado quando excluída a questão AWS8 “Consigo influenciar a chefia para obter os equipamentos e espaço de que preciso para meu trabalho” ($\alpha=.59$), o que mesmo assim faz com que a variável Controle tenha o coeficiente de consistência interna inferior a $\alpha=.60$.

A Justiça teve o seu coeficiente de consistência interna de $\alpha=.56$ aumentado para $\alpha=.75$ quando desconsiderada a questão AWS20 “As oportunidades são oferecidas somente com base no mérito”. A variável Valores aumenta do seu coeficiente de consistência interna quando a questão AWS29 “Trabalhar aqui obriga-me a comprometer os meus valores” é excluída, passando de $\alpha=.56$ para $\alpha=.62$.

A Recompensa e a Comunidade não obtiveram drásticas mudanças de valor com a exclusão dos seus itens. As 6 variáveis a partir dessa análise de suas 29 questões podem ser melhor observadas na tabela 12.

A escala Areas of Worklife foi validada por diversos autores e tem a sua confiabilidade comprovada (Leiter & Maslach, 2011). Ao considerar que os seus itens pertencerem a uma escala validada, foi decidido que não se excluirão itens na busca de aumentar o coeficiente de consistência interna das dimensões deste estudo.

Conforme Huh et. Al (2006), os alfas inferiores a $\alpha=.60$ trazem consigo o descrédito das variáveis em questão. Diante dos resultados apresentados e tendo em vista o alfa mínimo de $\alpha=.60$ (Huh, Delorme, & Reid, 2006), chama-se a atenção para os coeficientes encontrados nas dimensões Valores ($\alpha=.56$) e Controle ($\alpha=.51$), que sugerem a dispersão das respostas dos profissionais da amostra e com isso, a baixa confiabilidade das dimensões. Logo, no caso deste estudo, decidiu-se que ambas variáveis não serão levadas em consideração e serão excluídas da análise. Neste estudo, as dimensões e respectivas consistências internas a comporem a análise são: Carga de Trabalho ($\alpha=.76$), Recompensa ($\alpha=.87$), Comunidade ($\alpha=.88$) e Justiça ($\alpha=.67$).

Tabela 12

Estatísticas de confiabilidade interna das dimensões AWS

Variável		Alfa de Cronbach se o item for excluído	Alfa de Cronbach
Carga de Trabalho	p1	.72	.76
	p2	.73	
	p3	.72	
	p4	.69	
	p5	.71	
	p6	.77	
Controle	p7	.45	.51
	p8	.59	
	p9	.15	
Recompensa	p10	.85	.87
	p11	.83	
	p12	.81	
	p13	.85	
Comunidade	p14	.85	0,88
	p15	.85	
	p16	.86	
	p17	.85	
	p18	.86	
Justiça	p19	.66	.67
	p20	.75	
	p21	.59	
	p22	.54	
	p23	.55	
	p24	.62	
Valores	p25	.45	.56
	p26	.55	
	p27	.42	
	p28	.47	
	p29	.62	

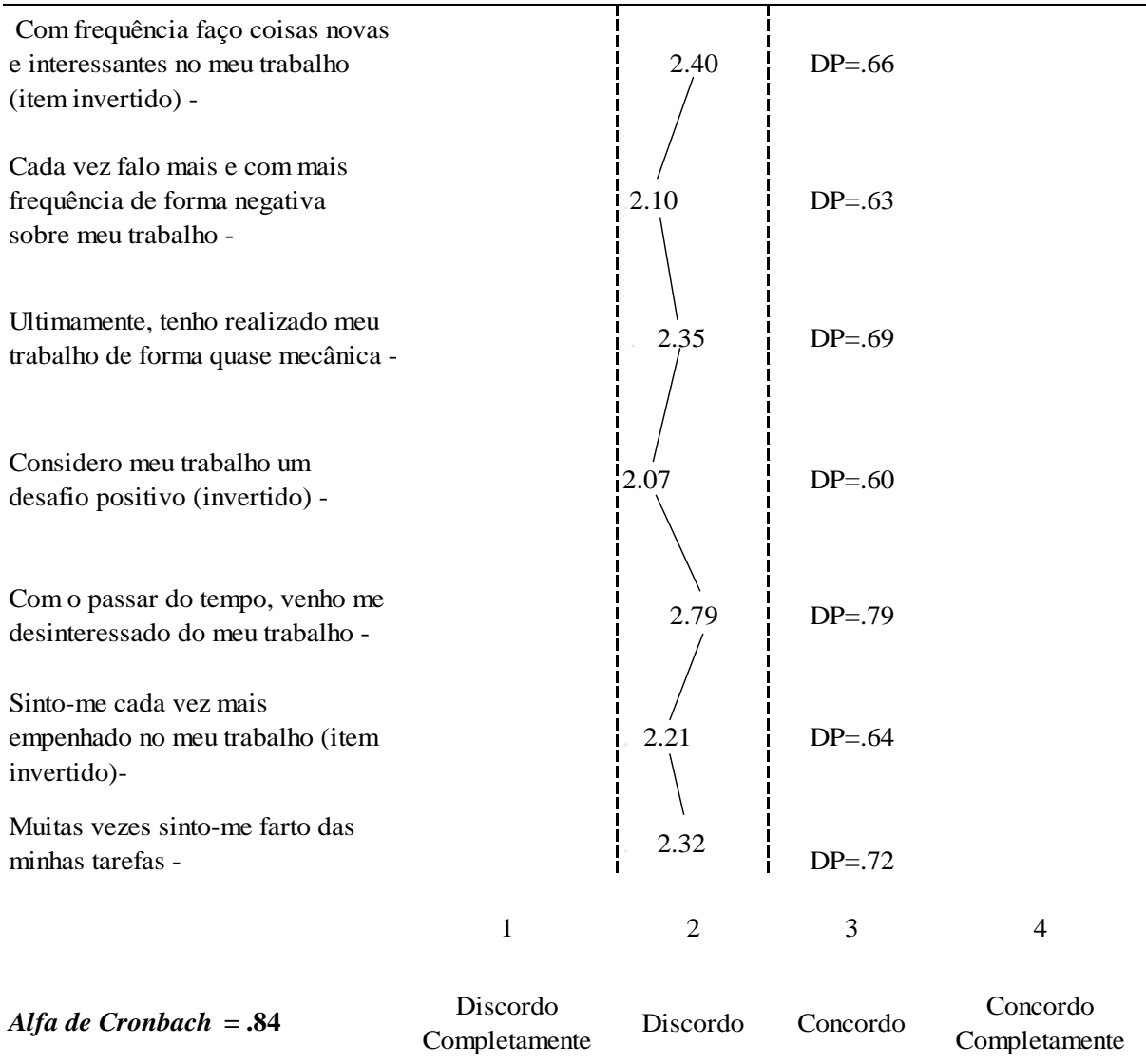
Fonte: Elaboração Própria

3.4 Caracterização do Burnout

Dimensão Desligamento do Trabalho

A dimensão Desligamento do Trabalho possui 7 itens que a avaliam. Neste estudo as médias gerais dos itens variam de 2.07 (Considero o meu trabalho um desafio positivo) a 2.79 (Com o passar do tempo, venho me desinteressando do meu trabalho). O Desligamento do Trabalho obteve o coeficiente de Alfa de Cronbach $\alpha=0,84$, considerado muito bom em razão de sua confiabilidade.

Figura 2
Análise descritiva da dimensão Desligamento do Trabalho

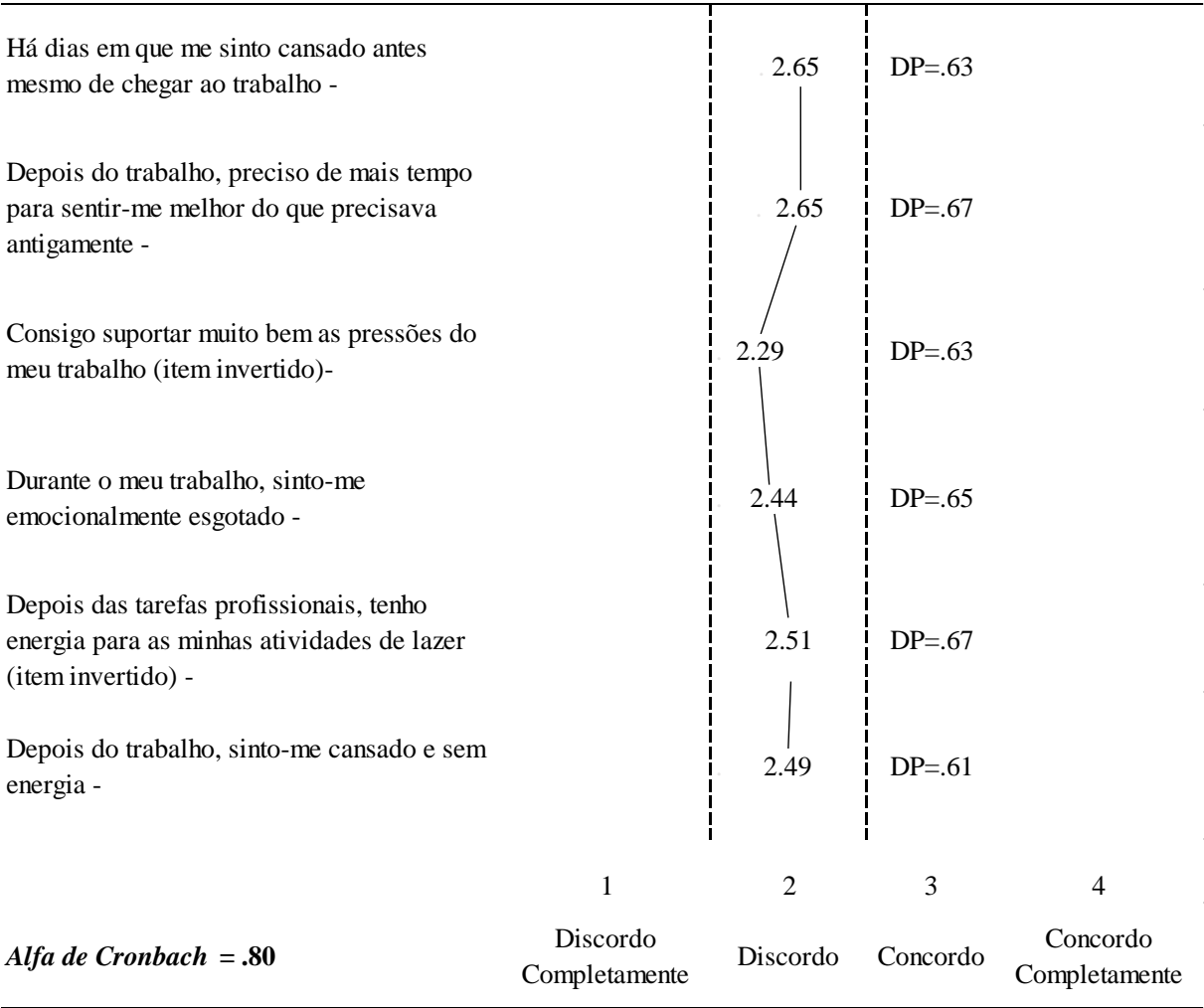


Fonte: Elaboração Própria. Nota: DP= Desvio Padrão

Dimensão Exaustão Emocional

A dimensão Exaustão Emocional possui 6 itens que a avaliam. Neste estudo as médias gerais dos itens se mostram maiores do que as do Desligamento do Trabalho e variaram de 2.29 (Consigo suportar muito bem as pressões do meu trabalho) a 2.65 (Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho; Depois do trabalho, preciso de mais tempo para sentir-me melhor do que precisava antigamente). A dimensão obteve o coeficiente de Alfa de Cronbach $\alpha=.80$, considerado muito bom em razão de sua confiabilidade.

Figura 3
Análise descritiva da dimensão Exaustão Emocional



Fonte: Elaboração Própria. Nota: DP= Desvio padrão

A classificação das dimensões dessa escala é relacionada a sua média. Os scores de ≥ 2.25 na dimensão Exaustão Emocional e ≥ 2.10 na dimensão Desligamento do Trabalho são considerados altos e alarmantes, entretanto, os inferiores a eles correspondem ao menor risco de desenvolvimento de burnout (Schaufeli et al., 2001; Peterson et al., 2008). Neste estudo a média de Desligamento do Trabalho é 2.23 (DP=.48) e a média de Exaustão Emocional é 2.51 (DP=.45), ambas as dimensões apresentam níveis que demandam atenção (Leiter & Maslach, 2004).

Tabela 13

Estatísticas descritivas das dimensões do Burnout (OLBI)

	Desligamento	Exaustão
Média	2.23	2.51
Mínimo	1.29	1.33
Máximo	3.57	4.
Desvio Padrão	.48	.45

Fonte: Elaboração Própria

De modo a identificar os profissionais com maiores riscos, optou-se pela divisão em dois grupos seguindo as instruções dos autores: os que possuem alto score (EE ≥ 2.25 ; DT ≥ 2.10) e os que possuem baixo score (EE < 2.25 ; DT < 2.10). A dimensão “Desligamento do Trabalho” apresentou n=48 indivíduos com alto score (57.1%) e n=36 com baixo score (42.9%). A dimensão “Exaustão Emocional” apresentou maiores números de alto risco, apresenta 55 dos indivíduos com alto score (65.5%) e 29 com baixo score (34.5%).

Tabela 14

Mensuração de scores das dimensões do Burnout (OLBI)

Dimensão	Score	Frequência	Percentual
Desligamento do Trabalho	Baixo*	36	42.9
	Alto**	48	57.1
Exaustão Emocional	Baixo*	29	34.5
	Alto**	55	65.5

Fonte: Elaboração Própria

Nota. * para valores EE < 2.25 ; DT < 2.10 ; ** para valores EE ≥ 2.25 ; DT ≥ 2.10 (Schaufeli et al., 2001; Peterson et al., 2008)

Os profissionais que pontuaram o alto score na dimensão Desligamento do Trabalho (n=48, 57.1%) são caracterizados por serem 83.3% mulheres (n=40) e 16.7% homens (n=8); a maioria na faixa etária de 46-55 anos (n=21; 43.8%), em seguida indivíduos com a mais de 56 anos (n=11; 22.9%), 36-45 anos (n=13; 27.1%) e 26-35 anos (n=3; 6.3%); 54.2% são casados (a) (n=26), 14.6% são divorciados (a) (n=7), 14.6% são solteiros (a) (n=7), 10.4% possuem união de facto (n=5) e 4.2% são viúvos (a) (n=2); em relação ao tempo de trabalho na organização a maioria trabalha a mais de 15 anos na organização (n=35; 72.9%), 22.9% por 6-15 anos (n=11), 2.1% por 1-5 anos (n=1) e 2.1% por menos de 1 ano (n=1); em relação à ocupação profissional 39.6% corresponde aos assistentes técnicos (n=19), 25% aos técnicos superiores (n=12), 14.6% aos assistentes operacionais (n=7), 12.5% aos técnicos de atendimento (n=6) e 8.3% aos gestores (n=4).

Os profissionais que pontuaram alto score na dimensão Exaustão Emocional (n=55, 65.5) são caracterizados por serem 87.3% mulheres (n=48) e 12.7% homens (n=7); a maioria na faixa etária de 46-55 anos (n=20; 36.4%), em seguida indivíduos com a mais de 56 anos (n=17; 30.9%), 36-45 anos (n=14; 25.5%) e 26-35 anos (n=4; 7.3%); 56.4% são casados (a) (n=31), 16.4% são divorciados (a) (n=9), 16.4% são solteiros (a) (n=9), 9.1% possuem união de facto (n=5) e 1.8% são viúvos (a) (n=1); em relação ao tempo de trabalho na organização a maioria trabalha a mais de 15 anos na organização (n=37; 67.3%), 25.5% por 6-15 anos (n=14), 3.6% por 1-5 anos (n=2) e 3.6% por menos de 1 ano (n=2); em relação à ocupação profissional 43.6% corresponde aos assistentes técnicos (n=24), 21.8% aos técnicos superiores (n=12), 14.5% aos técnicos de atendimento (n=8), 10.9% aos gestores (n=6) e 9.1% aos assistentes operacionais (n=5). O alto score no desligamento predominou nos profissionais que possuem ensino secundário, que foram 58.3% (n=28), seguidos dos que possuem licenciatura com 37.5% (n=18), por fim o ensino básico com 2.1% (n=1) e o ensino primário com 2.1% (n=1). A exaustão seguiu o mesmo padrão do desligamento, o alto score predominou nos profissionais que possuem ensino secundário, que foram 56% (n=31), seguidos dos que possuem licenciatura com 34.5% (n=19), por fim o ensino básico com 5% (n=3) e o ensino primário com 3.6% (n=2).

Ao analisar as duas dimensões, a predominância é do sexo feminino, na faixa etária de 46 a 55 anos, na ocupação de assistente técnicos e com mais de 15 anos

trabalhados na organização. No total $n=37$ trabalhadores (44%) obtiveram o alto score tanto em Desligamento do Trabalho quanto em Exaustão Emocional.

3.5. As áreas da vida laboral e o burnout em função das características sócio profissionais

Além de classificar os valores gerais, também foram analisadas as médias dos valores em perspectiva da ocupação profissional. A mais expressiva relação entre ocupação profissional e dimensões do burnout que é encontrada na dimensão Desligamento do Trabalho foi a dos Assistentes Técnicos ($m=2.30$) e na Exaustão Emocional a dos Gestores de Equipes ($m=2.70$). A relação de média, desvio padrão e ocupação profissional pode ser observada na tabela 15.

Tabela 15

Estatística descritiva comparada entre as dimensões OLBI e Ocupação Profissional

Variável	Grupo	Score Baixo	Score Alto	Média	DP
Desligamento do Trabalho	Assistente Técnico	40.6%	59.4%	2.30	.48
	Assistente Operacional	41.7%	58.3%	2.14	.54
	Técnico Superior	40%	60%	2.21	.50
	Técnico de Atendimento	57.2%	42.8%	2.15	.48
	Gestor (a) de Equipas	33.3%	66.7%	2.20	.40
	Total			2.23	.48
Exaustão Emocional	Assistente Técnico	25%	75%	2.60	.52
	Assistente Operacional	58.3%	41.7%	2.39	.34
	Técnico Superior	40%	60%	2.47	.44
	Técnico de Atendimento	42.9%	57.1%	2.36	.44
	Gestor (a) de Equipas		100%	2.70	.24
	Total			2.51	.45

Fonte: Elaboração Própria

Nota. Score Baixo = EE < 2.25; DT < 2.10; Score Alto = EE ≥ 2.25; DT ≥ 2.10 (Schaufeli et al., 2001; Peterson et al., 2008); DP = Desvio Padrão

Seguindo a mesma linha analítica, as dimensões do AWS (áreas da vida laboral) também foram observadas a partir das suas médias gerais por categoria, bem como pelo seu desvio padrão e pelo percentual de trabalhadores que pontuaram médias maiores e menores do que 3.

A Carga de Trabalho mostra médias diferentes quando a variável é observada a partir das categorias da ocupação profissional. Todos os gestores obtiveram médias menores do que 3, sendo a média geral da categoria 2.11 e DP = .53, o que reflete a

sobrecarga destes profissionais em comparação aos demais. Por outro lado, os assistentes operacionais apresentaram a média geral 3.36 e $DP=.56$, sendo a maior média geral da categoria e o maior percentual de profissionais (67%) que pontuaram médias acima de 3. As demais ocupações tiveram seus trabalhadores aproximadamente divididos entre valores maiores e menores do que 3 (Assistente Técnico com $m = 3.01$ e $DP = .76$; Técnico Superior com $MD = 2.99$ e $DP = .65$; Técnico de Atendimento com $m = 3.11$ e $DP = .66$).

A Recompensa obteve média geral de 3.26 e $DP = .87$. Os gestores novamente em sua totalidade apresentaram médias acima de 3 ($m = 3.75$ e $DP = .61$). Apenas a categoria assistente operacional obteve a média inferior a 3 ($m = 2.83$ e $DP = .87$) e com 58% dos trabalhadores dessa categoria pontuando médias abaixo de 3. As demais ocupações apresentaram médias gerais acima de 3 (Assistente Técnico com $m = 3.27$ e $DP = .81$; Técnico Superior com $MD = 3.19$ e $DP = 1.01$; Técnico de Atendimento com $m = 3.54$ e $DP = .82$).

A Comunidade apresentou a maior média geral das 4 variáveis, mostrando ser o fator que mais favorece o ambiente organizacional do departamento em análise ao contribuir para um ambiente saudável ($m = 3.51$ e $DP=.77$). A categoria que pontuou a maior média foi a de gestores, com 100% destes obtendo médias acima de 3 ($m = 4.23$ e $DP = .46$). Em seguida estão os Técnicos de Atendimento, com $m = 3.79$ e $DP = .62$; Técnicos Superiores com $m = 3.51$ e $DP = .81$; Assistentes Técnicos com $m = 3.36$ e $DP = .79$ e Assistentes Operacionais com $m = 3.20$ e $DP = .72$.

A Justiça obteve a média geral de 3.07 e $DP=.58$. Os Assistentes Técnicos pontuaram a média de 3.07 e $DP=.51$; os Assistentes Operacionais a média de 3.08 e $DP=.65$; os Técnicos Superiores com a média 3 e $DP=.53$; Técnicos de Atendimento com média de 3.17 e $DP=.45$ e Gestores com média de 3.03 e $DP=.73$.

Tabela 16

Estatística descritiva comparada entre as dimensões AWS e Ocupação Profissional

Variável	Grupo	< 3	≥ 3	Média	DP
Carga de Trabalho	Assistente Técnico	41%	59%	3.01	.73
	Assistente Operacional	33%	67%	3.36	.56
	Técnico Superior	45%	55%	2.99	.65
	Técnico de Atendimento	43%	57%	3.11	.66
	Gestor (a) de Equipas	100%		2.11	.53
	Total			3.01	.71
Recompensa	Assistente Técnico	28%	72%	3.27	.81
	Assistente Operacional	58%	42%	2.83	.87
	Técnico Superior	35%	65%	3.19	1.01
	Técnico de Atendimento	14%	86%	3.54	.82
	Gestor (a) de Equipas		100%	3.75	.61
	Total			3.26	.87
Comunidade	Assistente Técnico	22%	78%	3.36	.79
	Assistente Operacional	25%	75%	3.20	.72
	Técnico Superior	20%	80%	3.51	.81
	Técnico de Atendimento	7%	93%	3.79	.62
	Gestor (a) de Equipas	0%	100%	4.23	.46
	Total			3.51	.77
Justiça	Assistente Técnico	40%	60%	3.07	.51
	Assistente Operacional	35%	75%	3.08	.65
	Técnico Superior	45%	55%	3.	.53
	Técnico de Atendimento	29%	71%	3.17	.45
	Gestor (a) de Equipas	33%	67%	3.03	.73
	Total			3.07	.53

Fonte: Elaboração Própria

Nota. DP = Desvio Padrão

Optou-se pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para testar se a amostra e suas variáveis demográficas possuem uma mesma distribuição em relação às variáveis do burnout: a) desligamento do trabalho e b) exaustão emocional. O teste de Kruskal-Wallis apresentou que o desligamento do trabalho não possui diferenças ao nível do sexo [$X^2(2) = 2.209$; $p > .05$]; da idade [$X^2(2) = 2.231$; $p > .05$]; do estado civil [$X^2(2) = 2.348$; $p > .05$]; do tempo de trabalho na organização [$X^2(2) = .167$; $p > .05$]; da ocupação profissional [$X^2(2) = 2.144$; $p > .05$]; da escolaridade [$X^2(2) = .486$; $p > .05$]. O teste de Kruskal-Wallis apresentou que também não há diferenças da exaustão emocional em relação ao sexo [$X^2(3) = 1.103$; $p > .05$]; idade [$X^2(3) = 1.811$; $p > .05$]; estado civil [$X^2(3) = 1.371$; $p > .05$]; tempo de trabalho na organização [$X^2(3) = .583$; $p > .05$]; ocupação profissional [$X^2(3) = 3.390$; $p > .05$]; escolaridade [$X^2(3) = 1.007$; $p > .05$]. A parte deste teste, conclui-se que as variáveis demográficas não se associam com os níveis de burnout.

Tabela 17

Teste não paramétrico entre variáveis sociodemográficas e do OLBI

Variáveis	H	gl	p	H	gl	p
	Desligamento			Exaustão		
Sexo	2.209	2	.331	1.103	3	.776
Idade	2.230	2	.328	1.811	3	.613
Estado Civil	2.347	2	.309	1.371	3	.712
Tempo de Trabalho na Organização	.167	2	.920	.583	3	.900
Ocupação Profissional	2.144	2	.342	3.39	3	.335
Grau de Escolaridade	.486	2	.784	1.007	3	.800

Fonte: Elaboração Própria

Nota. H = Coeficiente de Kruskal-Wallis; gl = grau de liberdade; p = significância

Já em relação às variáveis das áreas do trabalho, o teste de Kruskal-Wallis apresentou que apenas há diferença sobre uma delas, que foi ao nível da ocupação profissional sobre a comunidade [$X^2(4) = 10.963$; $p < 0,05$]. No geral, a relação das variáveis sociodemográficas se mostraram fracas tanto para o burnout, quanto para as áreas do ambiente de trabalho.

Tabela 18

Teste não paramétrico entre variáveis sociodemográficas e do AWS

Variáveis	H	gl	p	H	gl	p	H	gl	p	H	gl	p
	Carga			Recompensa			Comunidade			Justiça		
Sexo	1.454	4	.835	5.785	4	.216	2.163	4	.706	1.859	3	.602
Idade	.423	4	.981	1.619	4	.805	7.590	4	.108	2.466	3	.481
Estado Civil	8.674	4	.070	2.541	4	.637	1.122	4	.891	3.896	3	.273
Tempo de Trabalho O.	2.194	4	.700	6.695	4	.153	3.659	4	.454	1.295	3	.730
Ocupação Profissional	5.204	4	.267	2.918	4	.572	10.963	4	.027*	1.607	3	.658
Grau de Escolaridade	4.143	4	.387	7.910	4	.095	6.880	4	.142	1.318	3	.725

Fonte: Elaboração Própria

Nota. *A correlação é significativa ao nível de 0,05; H = Coeficiente de Kruskal-Wallis; gl = grau de liberdade; p = significância.

Para analisar a associação entre as variáveis demográficas e as variáveis do burnout e do AWS foi analisado o Rho de Spearman ($-1 \leq r_2 \leq 1$), tal correlação prevê a regressão através do cálculo do Coeficiente de Determinação. Os valores de referência da Significância se mantêm os mesmos que os da análise da correlação de Pearson. Os resultados mostram que não há relação significativa entre as correlações no âmbito do OLBI, tanto pelo Rho de Spearman quanto em Significância. Tal resultado coincide com a maioria das investigações do campo, onde as características do ambiente de trabalho estão mais fortemente relacionadas com os níveis de burnout do que com os fatores demográficos (Lee & Ashforth, 1996; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Tabela 19

Estatística de consistência interna das dimensões OLBI e Sociodemográficas

		Idade	Sexo	Estado Civil	Regime de Trabalho	Tempo de Trabalho na Organização	Ocupação Profissional	Grau de Escolaridade
Rô de Spearman	DT	-.180	-.048	-.087	-	-.024	-.110	-.007
	EE	-.082	-.037	-.062	-	-.058	-.052	-.014
Sig. (2 extremidades)	DT	.101	.666	.433	-	.829	.317	.946
	EE	.460	.740	.577	-	.603	.639	.897

Fonte: Elaboração Própria

Nota: **A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 extremidades).

Em conformidade com o resultado do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, a correlação entre as variáveis sociodemográficas e as áreas da vida laboral acontece entre a comunidade e a ocupação profissional ($r=.317$, $p < .01$) e também entre a comunidade e o grau de escolaridade ($r=.255$, $p < .05$).

Tabela 20

Estatística de consistência interna das dimensões AWS e Sociodemográficas

		Idade	Sexo	Estado Civil	Tempo de Trabalho O.	Ocupação Profissional	Grau de Escolaridade
Rô de Spearman	Carga	-.040	-.068	.009	-.140	-.213	-.204
	Recompensa	-.051	-.050	.051	-.059	.147	.068
	Comunidade	-.075	-.113	-.007	-.045	.317**	.255*
	Justiça	-.094	-.088	.074	-.007	.065	-.053
Sig. (2 extremidades)	Carga	.717	.536	.933	.203	.051	.062
	Recompensa	.646	.655	.646	.594	.181	.540
	Comunidade	.500	.306	.946	.681	.003	.019
	Justiça	.396	.427	.501	.953	.554	.633

Fonte: Elaboração Própria

Nota: **.A correlação é significativa ao nível de 0,01; *.A correlação é significativa ao nível de 0,05.

Correlação entre as variáveis do OLBI e AWS

Para testar se há associação entre as seis variáveis do AWS e as duas variáveis do burnout, optou-se pela correlação de Pearson.

O coeficiente de correlação de Pearson (R) é utilizado para verificar a correlação entre duas variáveis qualitativas e a capacidade de prever a reta de regressão ($-1 \leq r \leq 1$). Diante dos resultados, a correlação de Pearson indica que há uma correlação negativa entre as variáveis, ou seja, uma relação inversa por uma delas aumentar enquanto a outra diminuir. Isso significa que quanto melhor avaliada são as variáveis do ambiente de trabalho, menores são os valores das variáveis de Burnout - o contrário também acontece.

A correlação de maior expressividade é entre a carga de trabalho e a exaustão emocional ($r=-.614$, $p<.01$) e a correlação de menor expressividade é entre a recompensa e a exaustão emocional ($r=-.079$, $p<.01$). Ao analisar o Desligamento do Trabalho, a correlação de maior expressividade é entre a recompensa ($r=-.431$, $p<.01$) e a de menor expressividade é entre a carga de trabalho ($r=-.125$, $p<.01$).

Para o teste de significância foi adotado $p<.05$, onde os valores inferiores à .05 relatam uma relação significativa entre as variáveis e os valores maiores do que .05 expõe que não existe uma relação significativa entre elas. Os resultados mostram que há relação significativa entre as correlações, com exceção da Recompensa-EE ($p=.475$), Carga de Trabalho-DT ($p=.259$), Recompensa-Carga de Trabalho ($p=.984$), Justiça-Carga de Trabalho ($p=.389$), EE-Justiça ($p=.072$) e Carga de Trabalho-Comunidade ($p=.097$).

Tabela 21

Estatística de consistência interna entre as dimensões OLBI e AWS

R de Pearson	1	2	3	4	5	6
1.EE	-					
2.DT	.546**	-				
3.Carga	-.614**	-.125	-			
4.Recompensa	-.079	-.431**	.002	-		
5.Comunidade	-.380**	-.410**	.182	.428**	-	
6.Justiça	-.197	-.341**	.095	.443**	.388**	-
Sig. (2 extremidades)	1	2	3	4	5	6
1.EE						
2.DT	.000					
3.Carga	.000	.259				
4.Recompensa	.475	.000	.984			
5.Comunidade	.000	.000	.097	.000		
6.Justiça	.072	.002	.389	.000	.000	

Fonte: Elaboração Própria

Nota: **p<.01.

Papel preditor do Ambiente de Trabalho

De modo a analisar a relação explicativa do processo suposto onde o AWS prediz o burnout através do OLBI, realizou-se a técnica de regressão linear múltipla. Uma regressão para cada uma das dimensões do OLBI: a) desligamento do trabalho e b) exaustão emocional são observadas como variáveis dependentes (saída). As 4 dimensões da área da vida laboral com consistência interna aceitável foram incluídas nos modelos como variáveis independentes (preditoras).

A regressão linear múltipla impõe pré-requisitos que comprovam a sua confiabilidade. Sugere-se que o número mínimo seja de 20 sujeitos por variável independente; que não exista alta correlação entre as variáveis independentes ($r > 0.8$), que o coeficiente de colinearidade seja $> .01$ e $VIF < 10$., respeitar o princípio de não multicolinearidade; apresentar o coeficiente de Durbin-Watson menor do que 2 (neste estudo obteve-se

DT=1.86; EE=1.69); ausência de outliers; resíduos distribuídos normalmente e que exista homocedasticidade. Comprova-se que o modelo observado possui todos os pré-requisitos.

A equação resultante da regressão linear com a dependente Desligamento do Trabalho (DT) é $[F(4,79) = 7,096; p < 0,001; R^2 = 0.264]$. Observa-se que a variável AWS mais importante para explicar essa dimensão do burnout é a recompensa ($\beta = -.278; t = -2,443; p < .01$), seguida da comunidade ($\beta = -.231; t = -2,061; p < .01$). A carga de trabalho e justiça não são significativas. O modelo relata que 22.7% (R^2 ajustado) da variação observada na dependente é explicada por ele.

Já no caso da dimensão Exaustão Emocional, a equação resultada é a $[F(4,79) = 16.613; p < .001; R^2 = 0.676]$. A variável de maior importância para explicar essa dimensão é a carga de trabalho ($\beta = -.556; t = 6,562; p < .001$), seguida da comunidade ($\beta = -.284; t = -2.061; p < .01$). A recompensa e a justiça não revelam valores estatisticamente significativos. O modelo explica 42.9% (R^2 ajustado) da variação observada na dependente.

O principal contributo dessa análise de regressão linear foi confirmar que neste estudo as variáveis do *Areas of Worklife* (AWS) são explicativas para as duas dimensões do *Oldenburg Inventory Burnout* (OLBI). A relação que possuem é negativa, ou seja, quanto maiores valores obtidos nas variáveis AWS, menores serão os valores do OLBI e vice-versa.

Tabela 22

Regressão Linear das dimensões OLBI e AWS

Variáveis Explicativas	Desligamento do Trabalho			Exaustão Emocional		
	β	t	p	β	t	p
Carga de Trabalho	-.007	-.713	.478	-.556	-6.562	.000
Recompensa	-.278	-2.443	.017	.073	.750	.456
Comunidade	-.231	-2.061	.043	-.284	-2.951	.004
Justiça	-.121	-1.090	.279	-.066	-.694	.490
R ² Ajustado	.227			.429		

Fonte: Elaboração Própria

Nota. β = coeficientes padronizados; t = teste t; p = teste de significância.

4. Discussão de Resultados

Evitar o burnout é a alternativa mais racional e prudente de uma organização diante dos riscos, já que a síndrome acarreta prejuízos pessoais, sociais e organizacionais muitas vezes irreparáveis (Maslach & Leiter, 2011). É neste contexto que o estudo pretendeu responder à pergunta de partida: “*O ambiente organizacional do Departamento de Atendimento ao Município da Câmara Municipal XYZ em análise acresce risco a prevalência de Burnout?*”.

O estudo teve como objetivo a percepção do ambiente organizacional e a relação deste com o Burnout. Especificamente, (a) analisar a percepção dos funcionários acerca dos fatores organizacionais; (b) analisar como a percepção dos funcionários acerca dos fatores organizacionais relaciona-se com as dimensões do burnout.

Inicialmente, foi realizada a análise descritiva dos dados sociodemográficos para conhecer a amostra do estudo e em seguida foi realizada a correlação dessas variáveis com as variáveis do burnout e das áreas da vida laboral com a finalidade de testar o poder preditivo destas.

O resultado do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, como também o do teste de correlação de Rho de Spearman, apresentaram que há fraca associação das variáveis sociodemográficas em relação às variáveis do burnout e das áreas laborais. O resultado expõe congruência com a maioria das investigações (Lee & Ashforth, 1996; Schaufeli & Enzmann, 1998) mas por outro lado não está em conformidade com Maslach e Schaufeli (1997), que relatam que as variáveis como o sexo, idade e tempo de trabalho na organização interferem de algum modo nos níveis de burnout. É importante ressaltar que o tamanho da amostra pode interferir nesse resultado, sendo assim, é importante investigar mais a fundo em estudos futuros com amostras de maior dimensão como essas variáveis se relacionam.

Não foram encontrados resultados significativos de correlação na perspectiva das variáveis sociodemográficas. De qualquer forma, considerando as tendências descritivas, apresenta-se de seguida uma breve comparação com alguns estudos.

Alguns autores abordam o gênero como um fator preditor importante do burnout. Por exemplo, para Pines et al. (1981), as mulheres enfrentam um risco maior de desenvolver o burnout devido à carga de trabalho excessiva que se estende aos cuidados domésticos e de cuidado de familiares ou dependentes. No total, 54,8% das mulheres (n=40) e 72,7% (n=8) dos homens apresentaram alto score na dimensão Desligamento do Trabalho, enquanto 65,8% (n=48) das mulheres e 63,6% (n=7) dos homens apresentaram alto score na dimensão Exaustão Emocional. O resultado não coincide com o que vem sendo verificado na maioria das pesquisas que mostram que as mulheres apresentam maiores níveis de exaustão emocional do que os homens (e.g., Antoniou et al., 2006; Benevides, 2003) porém, o resultado está em conformidade com outros estudos que mostram que homens apresentam maiores níveis de desligamento do que as mulheres (e.g., Bakker et al., 2002; Schaufeli & Enzmann, 1998; Greenglass, 1991).

Schaufeli e Enzmann (1998) e Maslach e Jackson (1981) relacionam a escolaridade com os níveis de burnout, onde os níveis de burnout são mais altos conforme o maior nível de escolaridade. Nesse estudo, por um lado, 100% dos indivíduos com ensino primário completo (n=2) pontuaram alto score em exaustão emocional, que pode ser relacionado ao estudo de Boechat e Ferreira (2014), onde os níveis de burnout foram mais altos conforme a escolaridade fosse menor. Porém, por outro lado, os

profissionais com licenciatura completa apresentaram 62.1% (n=18) com alto score em DT e 65.5% (19) em EE, que em relação aos números de indivíduos (n=29) frente aos que possuem ensino primário (n=2), alerta para o baixo número de profissionais para tal comparação.

A maioria dos estudos sobre a idade apresentam que conforme os indivíduos fossem mais jovens, maiores seriam os índices de exaustão emocional e de despersonalização (Carlotto & Câmara, 2008). Neste estudo, a idade mínima está na faixa etária de 26 a 35 anos (n=4) e coincidindo com os autores, foram a categoria que obteve maior percentual com alto escore: 75% (n=3) de alto score na dimensão desligamento do trabalho e 100% (n=4) de alto score na dimensão exaustão emocional. Contudo, a média de idade da amostra ficou concentrada na faixa de 46-55 anos e Mais de 56 anos, o que indica a necessidade de tal interpretação ser vista com cautela, bem como a pertinência de se realizarem estudos adicionais capazes de confirmá-la.

Quanto ao estado civil, os solteiros, não casados e divorciados têm apresentado maiores níveis de burnout do que os casados e em união estável (Cooper et al., 2005), o que não teve repercussão nesse estudo, já que os solteiros apresentaram 50% dos indivíduos (n=7) com níveis altos de desligamento e 64.3% (n=9) em exaustão emocional, frente aos casados, que tiveram 59.1% dos indivíduos (n=26) com níveis altos de desligamento e 70.5% (n=31) em exaustão emocional.

O burnout foi medido a partir da escala OLBI, que é dividida em desligamento do trabalho e exaustão emocional. Estas dimensões apresentam risco conforme a sua média for maior do que 3, sendo os valores que refletem o menor risco de burnout os inferiores a 3 (Leiter & Maslach, 2004). Os valores de mensuração adotados são as médias com $\geq 2,25$ na dimensão Exaustão Emocional e $\geq 2,10$ na dimensão Desligamento do Trabalho são consideradas de alto risco e as inferiores correspondem à menores riscos de desenvolvimento de burnout (Schaufeli et al., 2001; Peterson et al., 2008).

As médias gerais apresentam valores altos: DT (m=2.23; DP=.48) e EE (m=2.51; DP=.45). A dimensão “Desligamento do Trabalho” apresentou n=48 indivíduos com alto score (57.1%) e a dimensão “Exaustão Emocional” apresentou ainda maiores

números de alto risco, foram 55 dos indivíduos com alto score (65.5%). Os funcionários com score alto são os indivíduos que causam preocupação nesta amostra. Mesmo a correlação com as variáveis sociodemográficas não ter apresentado grande relevância nesse estudo, optou-se por identificar o perfil desses trabalhadores. A predominância é do sexo feminino, na faixa etária de 46 a 55 anos, na ocupação de assistente técnicos e com mais de 15 anos trabalhados na organização. No total $n=37$ trabalhadores (44%) obtiveram o alto score tanto em Desligamento do Trabalho quanto em Exaustão Emocional. Tais resultados reforçam a relevância do estudo no departamento em análise.

O Desligamento do Trabalho obteve médias gerais por item que variam entre 2.07 (e.g., considero o meu trabalho um desafio positivo) a 2.79 (e.g., com o passar do tempo, venho me desinteressando do meu trabalho). A Exaustão Emocional obteve médias gerais maiores do que as do Desligamento do Trabalho. Elas variam de 2.29 (e.g., consigo suportar muito bem as pressões do meu trabalho) a 2.65 (e.g., há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho; depois do trabalho, preciso de mais tempo para sentir-me melhor do que precisava antigamente).

O Desligamento do Trabalho obteve o coeficiente de Alfa de Cronbach $\alpha=.84$ e a Exaustão Emocional obteve o alfa de $\alpha=.80$, ambos os coeficientes de consistência interna são considerados muito bons em relação à confiabilidade.

Para a escala AWS, Leiter e Maslach (2004) definem que as variáveis cujo as médias são maiores que 3 indicam a compatibilidade entre o ambiente de trabalho e os trabalhadores e que quando são inferiores a 3 indicam a incongruência entre ambos, o que implica em risco à prevalência do burnout. A Carga de Trabalho obteve a menor média da escala ($m= 3.01$; $DP=.71$); a Recompensa obteve a média geral de 3.26 ($DP=.87$); a Comunidade obteve a média geral de 3.51 ($DP=.77$) e a Justiça obteve a média geral de 3.07 ($DP=.53$). A Comunidade apresentou a maior média geral das 4 variáveis, mostrando-se como o fator que mais favorece o ambiente organizacional do departamento em análise ($m = 3.51$ e $DP=.77$).

Em relação aos coeficientes de confiabilidade interna, as dimensões Controle e Valores foram excluídas da análise em razão de seus alfas baixos. A variável Controle também demonstrou fragilidade e não foi considerada na análise do estudo de Teles

(2011), realizado em enfermeiros portugueses. É recomendável em futuras investigações em Portugal explorar e aprofundar a estrutura fatorial da escala. Conforme estudos (e.g. Leiter & Shaughnessy, 2006; Borris, 2002; Maslach & Leiter, 2001; Chiavenato, 1979; Drucker, 2001), devemos considerar a cultura da sociedade inserida para avaliar o ambiente organizacional, por exemplo, os valores em uma sociedade têm certo peso que em outra pode não ter, ou é percebido de uma maneira diferente. Sendo assim, sugere-se a validação da escala para o português de Portugal para melhor observar o seu ambiente de trabalho.

Apresentado os valores de cada uma das dimensões do AWS e OLBI, foi realizado o teste de Correlação de Pearson (R) para analisar o papel preditor que cada variável tem nas demais. A avaliação da correlação entre as variáveis confirmou que são elas correlacionadas de maneira moderada e de forma negativa, ou seja, quanto maiores os valores obtidos nas dimensões do ambiente de trabalho, menores serão os valores obtidos nas dimensões de burnout e vice-versa. Esse resultado está em conformidade com os estudos que relacionam as áreas da vida laboral e o burnout (Leiter & Maslach, 2004; Maslach, 2005).

A dimensão que obteve maior correlação com o Desligamento do Trabalho foi a Recompensa ($r=-.43$) e com a Exaustão Emocional foi a da Carga de Trabalho ($r=-.61$). Por outro lado, a variável que menos se associou ao Desligamento do Trabalho foi a Carga de Trabalho ($r=.12$) e em relação à Exaustão Emocional, a Recompensa ($r=-.08$). O teste de Significância mostrou que há significativa correlação entre as variáveis, com exceção da Recompensa-EE ($p=.475$), Carga de Trabalho-DT ($p=.259$) e Justiça-EE ($p=.072$).

Por fim, a regressão linear múltipla foi realizada na perspectiva onde as 6 dimensões da área da vida laboral foram incluídas nos modelos como variáveis independentes (preditoras) de modo a prever o papel destas em relação ao burnout, conforme o Modelo *Areas of Work Life* de Leiter e Maslach (2004). Comprovou-se a predisposição do burnout conforme as variáveis do ambiente laboral, onde que existe o fator explicativo entre as variáveis ambientais (AWS) e os níveis do desligamento do trabalho e exaustão emocional (OLBI). O estudo apresenta as características do ambiente de trabalho (fatores situacionais) sendo mais fortemente relacionadas com os níveis de burnout do que com os fatores demográficos (fatores individuais).

A amostra permitiu localizar alguns *gaps* nas áreas de vida laboral, nomeadamente Carga de Trabalho e Recompensa. É observado que cada dimensão do burnout está diferencialmente relacionada a uma determinada área laboral: a exaustão emocional está mais relacionada à carga de trabalho ($\beta = -.556$; $t = 6,562$; $p < .01$), tal resultado está em conformidade com os estudos que associam fortemente a carga de trabalho à dimensão de exaustão emocional (e.q., Maslach & Leiter, 2005; Kouvonen et al, 2005); e o desligamento à recompensa ($\beta = -.278$; $t = -2,443$; $p < .01$). Ambos são os principais fatores que aumentam o risco de prevalência de burnout no departamento em análise. Os resultados reforçam a importância de desenvolver ações e práticas com a finalidade de ajustar os desequilíbrios destas áreas e, com isso, diminuir os riscos de prevalência de burnout na organização.

Para cada uma das áreas, Leiter e Maslach (2005) apontam caminhos e estratégias com o objetivo de harmonizar os desequilíbrios do ambiente de trabalho. No caso da Carga de Trabalho os autores sugerem o mapeamento desses desajustes a fim de definir ações que, por exemplo, podem incluir o redesenho das responsabilidades, delegação de tarefas, desenvolvimento de aptidões para que o trabalho flua melhor, programas de resiliência emocional, entre outros. Um exemplo prático seria compreender os desajustes da demanda dos gestores, que nessa amostra ($n=6$, 100%) todos pontuaram scores altos em exaustão emocional, que é ligada à carga de trabalho em excesso. No caso da Recompensa, os autores sugerem a inclusão de programas de reconhecimento dos projetos desenvolvidos e funções desempenhadas, sejam esses reconhecimentos financeiros ou sociais, de modo que os trabalhadores sintam-se prestigiados pelos outros e também prestigiem os seus colegas. Cabe então aos gestores do departamento X perceberem quais métodos são mais apropriados para a realidade do seu ambiente de trabalho e perfil de trabalhadores e desenvolvê-los para amenizar tais incongruências.

O resultado da regressão linear do Desligamento do Trabalho retrata a capacidade do AWS em prever 22.7% dessa dimensão, tal resultado está em conformidade com os estudos de Schwab e Iwanicki (1982), onde as áreas do ambiente organizacional refletem a capacidade de previsão de até 40% do burnout e os demais fatores se são as variáveis sociodemográficas e de caráter individual. Por outro lado, nesse estudo a Exaustão Emocional apresenta a capacidade de 42.9% de previsão.

Diante das análises de correlação e regressão e por meio de recomendações de alguns autores que analisam o tamanho amostral em relação ao seu poder explicativo (e.g., Espírito-Santo & Daniel, 2018; Pallant, 2011; Tabachnick & Fidell, 2007) é importante reforçar que os resultados apresentados devem ser analisados com cautela, já que a dimensão da amostra é limitada e obriga ao cuidado na interpretação tanto nos resultados de correlação, como principalmente no papel das variáveis sociodemográficas - que não ficou claramente compreendido neste estudo.

De acordo com Maslach et al. (2004), o estudo do burnout teve a sua última fase caracterizada pelos estudos longitudinais – estudos estes que visam analisar e observar as variações nas características amostrais ao longo de um longo período de tempo. Passar por essa fase faria com que o burnout e as dimensões da área laboral no contexto do departamento em análise fossem melhores percebidos.

Capítulo V

5. Conclusão

O ambiente de trabalho vem acompanhando mudanças cada vez mais rápidas e constantes por meio dos avanços tecnológicos, globalização e surgimento de diferentes demandas individuais e coletivas (Pollitt & Bouckaert, 2011). Nesse contexto, os profissionais têm enfrentado com mais frequência episódios de estresse ocupacional e de burnout. Não obstante, tais episódios acarretam em prejuízos financeiros e pessoais, onde os seus custos se direcionam tanto a perdas para o profissional, como também perdas para a organização (Ochoa, 2018). Visando o controle do burnout, os estudos apontam ser imprescindível a análise e a reforma dos ambientes de trabalho e não apenas o tratamento de casos na perspectiva individual, caso contrário não estaríamos a curar a doença e sim a remediar os sintomas (Maslach, Leiter & Jackson, 2012).

As organizações e os seus ambientes de trabalho precisam se reinventar diante das exigências de um mundo cada vez mais conectado e complexo, para que isso aconteça é preciso que o ambiente de trabalho seja observado diante das suas particularidades pois não existe um modelo ambiente ideal a ser seguido ou aplicado em larga escala (Cho et al., 2006). Cada ambiente de trabalho é único e precisa ser compreendido a partir da sua realidade, serviços, trabalhadores, cultura organizacional e sociedade a qual está inserido (Maslach & Jackson, 2001).

A estratégia de análise do estudo se sintetiza em “o que analisar” e “porquê analisar”. Fundamentalmente, a avaliação pelos olhos dos trabalhadores foi o principal viés: como o trabalhador enxerga a organização, seus colegas, seus recursos, os valores, a justiça no trabalho e suas lideranças é de suma importância para que possamos entender os pontos negativos e os pontos positivos de se trabalhar ali e como esse contexto influencia os níveis de burnout. A visão do ambiente de trabalho a partir dos olhos dos trabalhadores é um instrumento importante para entender como melhorar a qualidade da vida no ambiente organizacional, o engajamento dos trabalhadores e também a produtividade da organização (Maslach, 2008).

Nesse estudo, o modelo Areas of Worklife teve como função caracterizar o ambiente de trabalho a fim de melhor enxergá-lo, como também ter conhecimento acerca de

suas debilidades, notar seus diferenciais positivos, ajudar a identificar riscos e auxiliar as tomadas de decisão por parte dos gestores no desenvolvimento do ambiente saudável da organização e assim estabelecer um cenário mais favorável para a vida laboral dos funcionários e qualidade do serviço prestado.

Em conformidade com as investigações anteriores, os resultados da pesquisa apresentam que o departamento em análise acresce risco à prevalência de burnout por meio de desajustes verificados em fatores organizacionais, com destaque para a carga de trabalho e a recompensa, áreas que mostraram interferir diretamente nos níveis de burnout dos trabalhadores. Nesta linha, os fatores organizacionais apresentaram um papel preditivo mais importante do que os fatores individuais sob o burnout observado (Schwab & Iwanicki, 1982; Lee & Ashforth, 1996; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Mediante essa pesquisa, revisão teórica e estudo de caso acerca da influência dos fatores organizacionais sob o burnout na administração pública, é reforçada a relevância do Departamento em análise se atentar ao ambiente de trabalho e prever o risco do desenvolvimento da síndrome de burnout mediante fatores organizacionais.

Diante dos resultados obtidos tanto a partir da escala OLBI quanto da escala AWS, recomenda-se aos gestores do departamento o desenvolvimento de ações preventivas ao burnout de modo a sanar os desajustes percebidos nas áreas do ambiente organizacional observadas negativamente pelos trabalhadores. Além disso, é recomendado o monitoramento do quadro de burnout dos seus funcionários e, quando necessário, a promoção do acompanhamento psicológico destes.

Esse trabalho contribui para os estudos voltados à administração pública por abordar os trabalhadores do setor administrativo de uma Câmara Municipal da zona centro de Portugal, setor e área ainda pouco explorados pelos estudos científicos até então. O estudo reafirma a importância que as práticas e fatores organizacionais têm no ambiente organizacional do setor público, sendo elas essenciais no fomento da qualidade do ambiente de trabalho da administração pública, na prevenção da incidência de burnout, no desenvolvimento de melhores condições de trabalho e na satisfação dos trabalhadores. O estudo também reafirma a relevância das

investigações direcionadas ao setor administrativo da administração pública portuguesa.

As limitações deste estudo estão diante da pequena amostra (N=84; população total = 135), sendo necessário obter uma amostra maior para ter conclusões mais precisas.

Além disso, as características que diferenciam os fatores organizacionais na perspectiva do setor público e do setor privado não foram exploradas, sendo a superação destas um passo importante para a realização de estudos futuros que tenham em vista o enriquecimento dos conhecimentos acerca do burnout na Administração Pública, em específico no seu setor administrativo. Uma das alternativas é explorar como o *Public Service Motivation* associa-se à temática do burnout e das áreas da vida laboral.

Adverte-se que as características do ambiente explorado devem ser consideradas e não é aconselhável generalizar os resultados obtidos nesse estudo diante de outros serviços e regiões, bem como não se deve generalizar os resultados obtidos através da percepção dos indivíduos que participaram da pesquisa para concluir como a organização de fato é, pois tanto os fatores situacionais quanto o nível de burnout são percebidos a partir da ótica individual do trabalhador.

De uma maneira técnica, as limitações do estudo se dão devido aos baixos alfas de Cronbach das dimensões Controle e Valore, já que os itens delas não possibilitaram uma mensuração consistente. Isso aconteceu porque os respondentes apresentaram uma visão inconstante em relação aos itens, além do fato da amostra ser pequena (o que pode ter interferido nesse resultado). O estudo foi prejudicado pela exclusão dessas dimensões, já que ambas são fundamentais na avaliação do ambiente de trabalho em perspectiva do burnout (Leiter, & Maslach, 2004).

Outra limitação técnica é referente a não exploração dos dados sociodemográficos, que nas pesquisas vem sido retratados como fundamentais na análise do burnout (e.g., Boechat & Ferreira, 2014; Shaufeli & Enzmann, 1998; Maslach & Jackson 1985; Carlotto & Câmara, 2008). Isto acontece pelo fato das variáveis sociodemográficas apresentarem um coeficiente de correlação fraco em relação ao burnout e áreas da vida laboral. Conforme Cooper et al. (2008), para que a análise seja mais precisa, é necessário que a pesquisa aborde uma amostra mais numerosa.

Sendo assim, sugere-se tendo em vista as pesquisas futuras, que o estudo seja realizado baseando-se em uma amostra mais numerosa a fim de obter uma conclusão mais congruente e de maior confiabilidade.

Uma recomendação importante aos pesquisadores acerca da aplicação de questionários como o OLBI e AWS é que na coleta de dados exista uma maior aproximação do ambiente de trabalho em análise, por exemplo, o contato direto entre pesquisadores e funcionários. Isso possibilita a melhor percepção dos trabalhadores em relação ao objetivo da pesquisa e ajuda que os trabalhadores desvinculem a organização da pesquisa, sendo ambos percebidos como independentes.

Sugere-se o fomento de estudos voltados ao estímulo do diagnóstico do ambiente de trabalho e burnout no setor público, devido a relação fundamental que eles têm, mesmo que no setor administrativo as investigações não sejam tão vastas como na área da saúde e educação.

Por fim, é importante considerar as mudanças no ambiente de trabalho consequentes da crise pandêmica gerada pela covid-19, a fim de perceber qual impacto essas mudanças têm diante dos trabalhadores e como administrar os possíveis prejuízos à saúde dos profissionais, principalmente na perspectiva do burnout.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almquist, R., Grossi, G., Helden, G., & Reichard, C. (2013). Public sector governance and accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, 3, 479 – 487.

Andion, C. (2012). *Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública*. São Paulo, Brasil: Cadernos EBAPE.

Antoniou, A. S., Polychroni, F., & Vlachakis, A. N. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 682-690. doi: 10.1108/02683940610690213

Arice, G., Batista, M. N., Morais, P. R., Souza, F. G., & Reis, M. S. (2004). Correlação entre sintomatologia depressiva e *burnout* em um grupo de servidores públicos. *Psicologia Argumento*, 22, 53-62.

Avillion, A., & Hamilton, P. (2018). *Burnout and Stress: Creating a Healthy Workplace*. Wild Iris Medical Education. Recuperado de: <https://wildirismedicaleducation.com/courses/burnout-coping-with-job-related-stress-ceu>

Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory - General Survey: An internet study. *Anxiety Stress Copin*, 15, 245-260.

Bao, C. (2013). *Modelling and Simulation Society o Australia and New Zealand*. Austrália: MODSIM.

Bao, G., Wang, X., Morgan, D. F. & Larsen, G. L. (2013). Beyond New Public Governance: A Value- Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration & Society*, 45 (4), 443 – 467.

Beetham, D. (1988). *Bureaucracy*. Virgínia, EUA: Open University Press.

Benevides-Pereira, A. M. T. (2002). *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Bilhim, J. (2013). *Ciência da Administração*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Boechat, M., & Ferreira, M. (2014). Preditores individuais e organizacionais do burnout em servidores públicos federais. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 15 (3), 738-750. doi:10.15309/14psd150314

Bonome, J. V. (2009). *Teoria Geral da Administração*. Curitiba, Brasil: IESDE Brasil.

Borins, S. (2002). Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (8), 467-476 .

Bresser, L. (2004). *Economia do Setor Público no Brasil*. São Paulo, Brasil: Campus Elsevier.

Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2007). Preditores da síndrome de burnout em professores. *Psicologia Escolar e Educacional*, 11, 101-110.

Cavalcante, P. (2019). Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review. *Revista do Serviço Público*, 70. Doi: 195-218. 10.21874/rsp.v70i2.3212.

Chang, W. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance - a contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 7, 434-449.

Cheung, A., & Slavin, R. (2013). The effectiveness of educational technology applications for enhancing mathematics achievement in K-12 classrooms: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 9, 88-113.

Chiavenato, I. (1979). Novas abordagens na teoria administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 19 (2), 27-42. Recuperado de: <https://rae.fgv.br/rae/vol19-num2-1979/novas-abordagens-na-teoria-administrativa>

Christensen, T. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67 (6), 1059-1066.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656. doi:10.2307/258593

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of Burnout. *J App Psychol*, 86 (3), 499-512.

Demerouti, E.; Bakker, A.; Vardakou, I. & Kantas, A (2003). The convergent validity of two Burnout instruments - A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19 (1), 12-23.

Demerouti, E.; Mostert, K., & Bakker, A. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (3), 09-222.

Druker, P. (2001). *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira.

Elvira, M., & Cabrera, H. (2004). Estrés y burnout en profesores. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4 (3), 597-621.

Espírito-Santo, H., & Daniel, F. (2018). Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos (3ª ed.): Guia para reportar os tamanhos do efeito para análises de regressão e ANOVAs. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 4 (1), 43-60.

Farber, B. A. (1991). *Crisis in education - Stress and burnout in the american teacher*. São Francisco, EUA: Jossey-Bass Inc.

Farber, B.A. (1983). Introduction: A critical perspective on burnout. In B.A. Farber (Ed.), *Stress and Burnout in the Human Services Professions* (pp.1-20). Nova Iorque, EUA: Pergamon.

Farnham, D., & Horton, S. (1996). *Managing People in the Public Services*. Londres, Inglaterra: Macmillan Business.

Frederickson, H. (1997). *The Spirit of Public Administration*. São Francisco, EUA: Jossey-Bass Publishers.

Freudenberger, H. (1974), Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 7, 159-65. doi: 10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x

Furtado, C. (1979). *Teoria e política do desenvolvimento econômico* (7a. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Paz e Terra.

Gallego, A., & Rios, L. (1991). El síndrome de Burnout o el Desgaste Profesional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 11 (39), 50-94. Recuperado de: <http://www.revistaaen.es/index.php/aen/article/view/15231>

Greenglass, E.R. (1991). Burnout and gender: theoretical and organizational implications. *Can Psychol*, 32, 562-574.

Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the Science of Administration*. Nova Iorque, EUA: Institute of Public Administration.

Hood, C. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (3), 267-282.

Houkes, I., Winants, Y., Twellaar, M., & Verdonk, P. (2011). Development of burnout over time and the causal order of the three dimensions of burnout among male and female GPs: A three-wave panel study. *BMC Public Health*, 11, 240. doi:10.1186/1471-2458-11-240

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Stress, productivity, and the reconstruction of workinglife*. Nova Iorque, EUA: Basic Books.

Larsen, C. (2013). Broken societies: Inequality, cohesion and the middle-class dream. *Wiley Online Library*, 20(3), 193-199. doi: 0.1111/j.2050-5876.2013.00753.

Leiter, M.P., Gascón, S. & Martínez-Jarreta, B. (2010). Making sense of worklife: a structural model of burnout. *J Appl Soc Psychol*, 40, 57–75.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster

(Eds.), Research in occupational stress and well-being. *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*, 91-134.

Leiter, M.P., & Maslach, C. (2000). *Areas of Worklife Survey*. Wolfville, California, EUA: Centre for Organizational Research & Development.

Leiter, M.P., Harvie, P. & Frizzell, C. (1998). The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Social Science and Medicine*, 47, 1611-1617. doi: 10.1016/S0277-9536(98)00207-X

Leiter, P.M., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.

Mallmann, Palazzo & Carlotto (2009). Fatores associados à síndrome de Burnout em funcionários públicos municipais. *Psicologia: teoria e prática*, 11(2), 69-82.

Maslach, C., & Leiter, P.M. (1997). *The truth about Burnout - How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. São Francisco, EUA: Jossey-Bass.

Maslach C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205

Maslach, C., & Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *Journal of the World Psychiatric Association*, 12, 103–111. doi: 10.1002/wps.20311.

Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual*. California, EUA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational*, 2 (2), 99-113. doi:10.1002/job.4030020205

Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. São Francisco, EUA: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, EUA: Prentice Hall.

Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp.19-32). Washington, EUA: Taylor & Francis.

Maslach, C., & Schaufeli, W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp.1-16). Washington, EUA: Taylor & Francis.

Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *MBI: The Maslach Burnout Inventory Manual*. Califórnia, EUA: Palo Alto.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.

Merton, R. (1970). *Sociologia: Teoria e estrutura*. São Paulo, Brasil: Mestre Jou.

Morgan, D. L. (2013). *Integrating qualitative and quantitative methods: A pragmatic approach*. California, EUA: SAGE.

Ochoa P. (2018). Impact of Burnout on Organizational Outcomes, the Influence of Legal Demands: The Case of Ecuadorian Physicians. *Frontiers in psychology*, 9, 662. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00662.

OMS (2017). *Depressão: o que você precisa saber*. Recuperado de https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5372:depressao-o-que-voce-precisa-saber&Itemid=822

ONU (2019). *Síndrome de burnout é detalhada em classificação internacional da OMS*. Recuperado de: <https://nacoesunidas.org/sindrome-de-burnout-e-detalhada-em-classificacao-internacional-da-oms/>.

Osborne, S. P. (2010). Delivering Public Services: Time for a new theory? *Public Management Review*, 12 (1), 1-10. doi:10.1080/14719030903495232.

O'Toole, L. (2010). The ties that bind? Networks, public administration, and political science. *Political Science & Politics*, 43 (1), 7 – 14.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). *HRM and performance: What's next?* Nova Iorque, EUA: Cornell University - Center for Advanced Human Resource Studies.

Pallant, J. (2011). *SPSS: Survival manual* (4a ed.). Crows Nest, EUA: Allen & Unwin.

Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Åsberg, M., & Nygren, Å. (2008). Work characteristics and sickness absence in burnout and nonburnout groups: A study of Swedish health care workers. *International Journal of Stress Management*, 15 (2), 153–172. doi: 10.1037/1072-5245.15.2.153

Pfeffer, J. (1998). The real keys to high performance. *Leader to leader*, 8, 23-29. doi:10.1002/ltl.40619980809.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford, EUA: Oxford University Press.

Schabracq, M., Winnubst, A., & Cooper, C. (2005). *The handbook of work and health psychology*. Chichester, Reino Unido: Wiley & Sons.

Schaufeli B., Leiter M. & Maslach C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204-220.

Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research in theorizing. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst, & C.L. Cooper (Eds.). *Handbook of work and health psychology* (pp. 383-425). Chichester, England: Wiley.

Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice. A critical analysis*. Londres, Inglaterra: Taylor & Francis.

Schaufeli, W.B., & Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 631-647.

Schaufeli, W.B., & Janczur, B. (1994). Burnout among nurses: A Polish-Dutch comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(1), 95-113.

Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., & Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory–General Survey. In C. Maslach, S.E Jackson, & M.P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory - Test manual* (3a ed.). California, EUA: Consulting Psychologists Press.

Schuster, M., & Dias, V. (2018). Oldenburg Burnout Inventory - validação de uma nova forma de mensurar Burnout no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(2), 553-562. doi: 10.1590/1413-81232018232.27952015

Scott, C. P. (1971). The function of the press. *The political quarterly*, 42 (5), 66-69.

Shkoler, O., & Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 3, 157-64. doi: 10.1016/j.rpto.2017.05.002.

Smith, M. (1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations*, 50 (9), 1085-1113.

Stewart, J., & Ranson, S. (1988). Management in the public domain. *Public Money & Management*, 8 (2), 13-19.

Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: a meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487–506.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5a ed.). Boston, EUA: Pearson Education.

Teles, G., J., M. (2011). Burnout nos enfermeiros do Serviço de Urgências (Dissertação de Mestrado, ISTCE Business School). Recuperado de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4186>

Vanheule, S., & Declercq, F. (2009). Burnout, adult attachment and critical incidents: A study of security guards. *Personality and Individual Differences*, 46 (3), 374-376 doi: 10.1016/j.paid.2008.10.015

Willcocks, L., & Harrow, J. (1992). *Rediscovering Public Services Management*. Londres: Palgrave.

Yin, R. (1983). *Case study research: design and methods*. Londres: Sage.

Anexos

Anexo 1.

Questionário Sociodemográfico

O presente estudo faz parte do projeto de dissertação do Mestrado de Gestão e Políticas Públicas da Universidade de Lisboa. Pretendemos saber a sua opinião acerca de alguns aspectos relacionados ao seu trabalho e ao seu ambiente de trabalho. A participação nesse estudo é voluntária e a finalidade do estudo é académica. As informações obtidas através dos questionários são protegidas pela Lei nº 58/2019, de 8 de agosto, que assegura a proteção dos dados. A sua confidencialidade e o seu anonimato serão garantidos, as informações não serão divulgadas a ninguém e será preservada a sua identidade. Este estudo é conduzido de acordo com as normas éticas vigentes e tem a duração de aproximadamente 10 minutos. Agradecemos desde já a sua atenção e colaboração.

Por favor, assinalar com X a resposta:

Sexo

☐ Masculino ☐ Feminino

Idade

☐ Menos de 25 anos ☐ 26 - 35 anos ☐ 36 - 45 anos
☐ 46 - 55 anos ☐ Mais de 56 anos

Estado Civil

☐ Solteiro (a) ☐ Casado (a) ☐ Divorciado (a)
☐ Viúvo (a) ☐ União de Facto

Regime de Trabalho

☐ Externalização (Outsourcing) ☐ Efectivo

Tempo de trabalho na Organização

- ☐ Menos de 1 ano ☐ 1 - 5 anos ☐ 6 - 15 anos
☐ Mais de 15 anos

Ocupação Profissional

- ☐ Assistente Técnico ☐ Técnico Superior ☐ Assistente Operacional
☐ Técnico de Atendimento

Escolaridade

- ☐ Ensino Primário Completo
☐ Ensino Básico Completo
☐ Ensino Secundário Completo
☐ Licenciatura Completa
☐ Mestrado Completo
☐ Doutorado Completo
☐ Não completou o ensino primário

Anexo 2.

Variáveis do Modelo Areas of Worklife - Adaptado para o português de Areas of Worklife Scale Manual 4th. ed.

Variável	Questão	Item
Carga de Trabalho	1	Eu não tenho tempo para fazer o trabalho que tem que ser feito
	2	Eu trabalho intensamente por períodos prolongados de tempo
	3	Depois do trabalho, eu chego em casa cansado (a) demais para fazer aquilo que gostaria de fazer
	4	Eu tenho tanto trabalho para fazer no meu emprego que isso acaba por me afastar dos meus interesses pessoais
	5	Eu tenho tempo suficiente para fazer o que é importante no meu emprego
	6	Eu esqueço o meu trabalho quando vou para casa no final do dia
Controle	7	Eu tenho controle sobre o que faço no meu trabalho
	8	Eu consigo influenciar a administração para obter os equipamentos de que preciso para meu trabalho
	9	Eu tenho autonomia profissional/independência no meu trabalho
Recompensa	10	Eu recebo reconhecimento dos outros pelo meu trabalho
	11	Meu trabalho é apreciado
	12	Meus esforços geralmente passam despercebidos
	13	Eu não sou reconhecido(a) por tudo aquilo com que contribuo
Comunidade	14	No meu local de trabalho as pessoas confiam umas nas outras para cumprir suas funções
	15	Eu sou membro de um grupo de trabalho encorajador
	16	Os membros do meu grupo de trabalho cooperam uns com os outros
	17	Os membros do meu grupo de trabalho comunicam de forma aberta
	18	Eu não me sinto chegado aos meus colegas
Justiça	19	Os recursos são distribuídos de forma justa no meu local de trabalho
	20	As oportunidades são oferecidas somente com base no mérito
	21	Há formas eficazes de recurso quando eu questiono a justiça de uma decisão
	22	A administração trata todos os trabalhadores de forma justa
	23	O favoritismo determina como as decisões são tomadas no trabalho
	24	Não é o que se sabe, mas quem se conhece que determina uma carreira no meu local de trabalho
Valores	25	Meus valores e os valores da Organização são similares
	26	Os objetivos da Organização influenciam as minhas atividades laborais quotidianas
	27	Meus objetivos de carreira pessoais são consistentes com os objetivos defendidos pela organização
	28	A Organização está comprometida com a qualidade
	29	Trabalhar aqui obriga-me a comprometer os meus valores

Fonte: Leiter e Maslach (2004)

Anexo 3.

Variáveis por dimensão de Burnout OLBI – Escala na versão em português

Variável	Questão	Item
Desligamento do Trabalho	1	Com frequência faço coisas novas e interessantes no meu trabalho
	2	Cada vez falo mais e com mais frequência de forma negativa sobre meu trabalho
	3	Ultimamente, tenho realizado meu trabalho de forma quase mecânica
	4	Considero meu trabalho um desafio positivo
	5	Com o passar do tempo, venho me desinteressado do meu trabalho
	6	Sinto-me cada vez mais empenhado no meu trabalho
	7	Muitas vezes sinto-me farto das minhas tarefas
Exaustão Emocional	8	Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho
	9	Depois do trabalho, preciso de mais tempo para sentir-me melhor do que precisava antigamente
	10	Consigo suportar muito bem as pressões do meu trabalho
	11	Durante o meu trabalho, sinto-me emocionalmente esgotado
	12	Depois das tarefas profissionais, tenho energia para as minhas atividades de lazer
	13	Depois do trabalho, sinto-me cansado e sem energia

Fonte: Schuster e Dias (2018)